

# RSEPYB

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PYMES DE BIZKAIA  
(2004-2008)

ALFONSO UNCETA  
MARCE MASA



# RSEPYB

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PYMES DE BIZKAIA  
(2004-2008)

ALFONSO UNCETA  
MARCE MASA

<b>PRÓLOGO</b> . . . . .	7
<b>PRESENTACIÓN</b> . . . . .	9
<b>1. EL DISEÑO METODOLÓGICO</b> . . . . .	13
<b>2. LA RELEVANCIA DE LA RSE PARA LAS PYMES DE BIZKAIA</b> . . . . .	19
2.1. Conocimiento sobre la RSE: de lo genérico a lo efectivo . . . . .	22
2.2. ¿Es la RSE una cuestión importante? Discursos y Prácticas . . . . .	26
2.3. La valoración de los Obstáculos: existen pero disminuyen . . . . .	30
2.4. Grupos de interés: síntomas de estabilidad. . . . .	34
2.5. ¿Cómo impulsar la RSE?: posicionamientos no excluyentes. . . . .	38
<b>3. LA DIMENSIÓN PRÁCTICA DE LA RSE: DE LA TEORÍA A LA ACCIÓN.</b> . . . . .	45
3.1. Las prioridades son internas: las empresas miran hacia adentro . . . . .	51
3.2. Actividad discontinua: ausencia de un patrón definido . . . . .	55
3.3. La voluntad de acción: entre lo tangible y lo intangible . . . . .	62
3.4. El tamaño como condición de posibilidad. . . . .	65
<b>4. EL DESARROLLO POTENCIAL DE LA RSE: MOTIVACIÓN Y DISPOSICIÓN.</b> . . . . .	67
4.1. Jerarquía de Motivaciones: una síntesis de múltiples factores . . . . .	71
4.2. Disposición: entre el pragmatismo y el voluntarismo . . . . .	74
<b>5. LA TRAYECTORIA DE LA RSE EN LAS PYMES DE BIZKAIA: EJES CRÍTICOS.</b> . . . . .	85
Primer eje crítico: el diálogo entre información y conocimiento . . . . .	88
Segundo eje crítico: el dilema entre lo importante y lo prioritario . . . . .	90
Tercer eje crítico: la dialéctica entre continuidad y cambio . . . . .	92
Cuarto eje crítico: la construcción de un modelo . . . . .	94
Quinto eje crítico: RSE en expansión y en crisis. . . . .	96
<b>6. EPÍLOGO</b> . . . . .	99
<b>7. REFERENCIAS</b> . . . . .	101
<b>ANEXO. ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> . . . . .	103

ISBN: 978-84-692-8302-8  
 Diseño y maquetación: PARADOX  
 Imprime: GESTINGRAF  
 Depósito Legal: BI-3418-09

Es para mí un placer presentarles esta publicación que recoge la situación en la que se encuentran las pequeñas y medianas empresas de Bizkaia en relación con la responsabilidad social empresarial (RSE), como consecuencia del estudio relativo a la información que, a lo largo de cinco años, se ha obtenido mediante el análisis sistemático de la RSE en las PYMEs de Bizkaia.

El esfuerzo realizado refleja la importancia que la Diputación Foral de Bizkaia concede a la responsabilidad social de las empresas. Cuando comenzamos nuestro trabajo y nuestros estudios en relación con la RSE pensábamos que era imprescindible contar con datos que nos permitiesen evaluar nuestra actuación, ahora trabajamos desde el convencimiento de que sólo contando con empresas innovadoras, en las que se potencie el talento de todas las personas y con planteamientos socialmente responsables, conseguiremos avanzar tanto en la capacidad de nuestras empresas como en nuestro bienestar.

La lectura del presente informe permite conocer de primera mano la evolución y las tendencias de las PYMEs de Bizkaia en relación con la RSE. Deseo que sus positivos resultados sean un acicate para que cada vez más empresas emprendan este camino, en el que tanto la empresa como la sociedad ganan.

Como responsable del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia animo a empresarias y empresarios a plantearse el modo en el que quieren gestionar sus empresas, y a las personas que trabajan en ellas a comprometerse con el modelo de empresa en la que quieren trabajar. Contar con un tejido empresarial conformado por empresas con una cultura empresarial insertada en planteamientos socialmente responsables es, con toda seguridad, una garantía de futuro para el conjunto de nuestro Territorio.

**Iñaki Hidalgo**  
**Diputado Foral de Promoción Económica**

Las líneas que siguen buscan ser más que un informe de resultados. Trazan un sendero para ir penetrando en el complejo mundo de la Responsabilidad Social en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Bizkaia, comprobar la evolución de un concepto no sólo a través de la opinión de las personas que están implicadas, sino también de la actividad práctica que desarrollan, sin olvidarnos de las dificultades que las empresas encuentran en diferentes escenarios. Se organizan así en torno a un corpus central, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), un conjunto de ámbitos temáticos significativos que proporcionan a los lectores información, opinión, orientación y conclusiones sobre la evolución de este concepto en los últimos cinco años en las Pequeñas y Medianas Empresas de Bizkaia.

Estas líneas constituyen igualmente una propuesta de cómo hacer investigación sistemática y generar conocimiento. Porque la continuidad en el tiempo, cinco años, de esta fórmula de acceso a la información, unida al método en que se apoya y la variedad temática que aborda, han terminado por configurar una plataforma estratégica y práctica para analizar los patrones de comportamiento, los procesos de adaptación y cambio, así como las acciones en que están involucradas las Pymes de Bizkaia en este proceso progresivo de acercamiento al mundo de la Responsabilidad Social Empresarial.

Pero además de todo lo anterior, este trabajo es el resultado de la perseverancia de una institución, el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, que ha venido manteniendo una estrategia de recogida de información orientada hacia el conocimiento de la situación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entre las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Bizkaia entre los años 2004 y 2008.

Esta apuesta sostenida a lo largo de los últimos cinco años ya originó una primera publicación en el año 2005,<sup>1</sup> elaborada a partir de los primeros resultados de un muestreo realizado a las Pymes de Bizkaia durante el año 2004, que tendrían luego su continuación con las aportaciones a los *Informes Económicos - Ekonomi Txostenak* del propio Departamento Foral,<sup>2</sup> por no enumerar aquí otras contribuciones del propio Departamento, especialmente las vinculadas a la iniciativa Xertatu.<sup>3</sup>

Por ello es de justicia señalar la determinación institucional del Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia en favor del conocimiento aplicado en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial. Constituye una absoluta excepción, al menos en el contexto estatal, donde las aproximaciones investigadoras que se han realizado han tenido un carácter específico, puntual o cortoplacista, al albur de modas o coyunturas, y no, por el contrario, de manera sostenida, cuestión que otorga aún más valor al camino emprendido hace ahora cinco años.

Un lustro después de aquella apuesta del Departamento de Innovación y Promoción Económica por obtener y mantener un instrumento de conocimiento objetivo respecto al desarrollo de la RSE en un segmento tan relevante como las Pymes de Bizkaia. Este trabajo incorpora los resultados de ese proceso de investigación, dando cuenta de logros y carencias, de realidades y expectativas, que nos aportan perspectivas comparadas y complementarias a partir de los datos que sistemáticamente han venido recogiendo a partir de un diseño metodológico que se expondrá en el siguiente capítulo.

Así pues el presente trabajo, al echar la vista atrás, puede presentar algunas tendencias que se han puesto de manifiesto en este ciclo de cinco años entre las Pymes de Bizkaia. Es, en suma, una síntesis de registros y datos que, analizados en su conjunto nos informan de una trayectoria a lo largo de un periodo de tiempo. Pero sólo es un recodo en el sendero, porque este conocimiento acumulado debe seguir ampliándose. Y es más que probable que una de las consecuencias de este trabajo de transferencia de conocimiento disponible sea, precisamente, la necesidad de generar nuevo conocimiento. No debemos olvidar que la implantación de la cultura de la RSE requiere impulso, prácticas, seguimiento, y también tiempo para su sedimentación.

Las tres partes en que se organiza el *corpus central* de este trabajo incluyen, además de reflexiones, un conjunto de gráficos significativos con el fin de proporcionar la información suficiente para comprender el sentido y la intensidad de los cambios que se han producido en los últimos cinco años. Los resultados de la investigación se incorporan por lo tanto a lo largo de los Capítulos 3 (*relevancia*), 4 (*dimensión práctica*) y 5 (*desarrollo potencial*)

en los que se explican e interpretan los datos acumulados y se enfatizan las semejanzas y diferencias en la evolución de los distintos indicadores.

La *propuesta metodológica* que ha guiado la recogida de información durante todos estos años queda expuesta en el Capítulo 2, en tanto que en el Capítulo 6 se incorporan *las conclusiones (ejes críticos)* a modo de resumen de todo el quehacer investigativo adelantado en los diversos capítulos, finalizando, igualmente, con un *epílogo*. Por último, se presentan *las referencias bibliográficas* y un *anexo* con la relación de los gráficos que apoyan y guían la información expuesta en las distintas partes constitutivas del trabajo.

**Los autores**

- 1 UNCETA, A. Y GURREA, J. *Responsabilidad Social Corporativa en las PYMES de Bizkaia*. Bilbao. Paradox. 2005.
- 2 DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA. DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN ECONÓMICA. *Ekonomi Txostena – Informe Económico Bizkaia. Años 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008*.
- 3 Xertatu es la iniciativa de promoción de la responsabilidad social empresarial entre las Pymes de Bizkaia puesta en marcha por el Departamento de Innovación y Promoción Económica, centrándose en un primer momento en acciones de conocimiento del término, para pasar posteriormente a complementar estas actividades de difusión con la creación de una metodología específica de desarrollo de la RSE para las Pymes denominada xertatu:adi. Más información en [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net).

**EL DISEÑO  
METODOLÓGICO**

La construcción de un procedimiento para la investigación, así como la selección de las técnicas e instrumentos que lo integran, debe siempre tomar como base la búsqueda de respuestas a las preguntas que nos formulamos en cada caso. Aún cuando muchas de estas preguntas puedan ser complejas, su finalidad es que se conviertan en acicates para la búsqueda, en *preguntas generadoras* que puedan servir de guía para el diseño metodológico más apropiado a los fines que nos proponemos.

La información que nos propusimos acumular durante estos cinco últimos años sobre la trayectoria de la RSE entre Pymes de Bizkaia en ningún caso tenía como finalidad profundizar en los fundamentos conceptuales y otras cuestiones de orden más académico en relación a la RSE en general, cuestiones sobre las que existe una bibliografía específica.<sup>4</sup> Este lustro de recopilación sistemática de información lo que pretende, a través de un seguimiento periódico, es hacer el seguimiento de un proceso en un período de tiempo y en un contexto, y detectar también los factores que condicionan su desarrollo en un sentido u otro.

Nuestro proceso es la Responsabilidad Social Empresarial, el contexto en que lo analizamos el de las Pymes de Bizkaia, y la recogida de información se produce con una cadencia anual, y se ha venido repitiendo en el periodo que va de 2004 a 2008, ambos inclusive. Las preguntas que nos hicimos al comienzo de esta secuencia de investigación estaban lógicamente relacionadas con distintos ámbitos en los que la Responsabilidad Social Empresarial se hace presente. Y dichas preguntas, lo que queríamos realmente conocer, determinaron la selección de indicadores, y el diseño de un cuestionario “ad hoc” para este trabajo de investigación.

<sup>4</sup> Por destacar tan sólo dos publicaciones, en el ámbito estatal, VARGAS, L. (COORD.) *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Madrid. Civitas. 2006; y en el ámbito autonómico vasco, el monográfico *Responsabilidad social de la empresa. Más allá de la sabiduría convencional* de la REVISTA EKONOMIAZ: REVISTA VASCA DE ECONOMÍA, nº. 65, 2007, coordinado por Rodríguez Fernández, J.M. En cuanto al desarrollo de la RSE en el ámbito de las Pymes, cabe citar entre las últimas contribuciones los trabajos de RIVERO, P. “La Responsabilidad Social Corporativa en las Pymes.” *Lan Harremanak*, 2006, nº 14, págs.77-91; VÁZQUEZ GARCÍA. M. “Responsabilidad social de la PYME.” *Boletín económico de ICE*, nº 2901, 2006, págs. 31-34; y el más reciente de VILANOVA, M; DINARÈS, M.; Y MURILLO, D. “Un modelo de responsabilidad social corporativa para PYMES.” *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, nº. 26, 2008, págs. 22-32.

En términos generales, este cuestionario ha mantenido su estructura básica a lo largo de los cinco años, si bien en el año 2007 se efectuaron una serie de modificaciones asentadas sobre una reflexión general respecto a cuál venía siendo la situación y evolución de la RSE entre las Pymes de Bizkaia. Ello produjo la incorporación de unas ocho nuevas preguntas, algunas de ellas surgidas a partir de la redefinición de las existentes. Como se observará a lo largo de la exposición, estas modificaciones han provocado que algunas series no alcancen los cinco años, sino tan sólo los dos últimos, pero esta limitación no resta relevancia a la información existente.

La estrategia de captación de la información también se vio sometida a un cambio a partir del segundo año, donde se comenzó a utilizar el cuestionario telefónico como técnica de recogida frente al cuestionario in situ efectuado durante el primer año. La dimensión y características de la herramienta de recogida de la información diseñada facilitaba el uso del cuestionario telefónico, técnica que también en este caso ha otorgado resultados, en nuestra opinión, altamente satisfactorios.

Desde el comienzo, acorde con los objetivos del programa XERTATU el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, y teniendo en cuenta, igualmente, el perfil tipo de las empresas que han venido participando en las diferentes actividades promovidas por este Departamento, las variables “tamaño” y “actividad” se convirtieron en las dos premisas de segmentación de una realidad empresarial sin duda mucho más amplia. Así, del universo de empresas existentes en el Territorio Histórico de Bizkaia nuestro estudio se ha centrado, específicamente, en aquellas organizaciones empresariales cuya actividad principal se oriente hacia el sector secundario (industria, energía y construcción), y cuyo tamaño de la plantilla oscilase entre las 6 y las 99 personas empleadas.

Desde el punto de vista del tamaño, la segmentación establecida trataba de evitar los extremos, es decir, las empresas de menos de 5 personas empleadas y las de 100 o más, las cuales presentan, sin duda, lógicas de comportamiento muy diferentes, lo que tiene su correspondencia también en materia de acciones de RSE. En todo caso, y tomando como referencia indicadores del año 2007,<sup>5</sup> no hay que perder de vista la importancia que en Bizkaia tienen las empresas de 5 o menos personas empleadas, pues las mismas constituyen nada menos que el 88,5% del total de los

establecimientos y el 30,4% de los empleos en el conjunto del Territorio Histórico. Las empresas de 100 o más personas suponen, por el contrario, el 0,5% del total de los establecimientos, si bien el 26,5% de los empleos de Bizkaia.

Por todo ello, el intervalo propio al que se ha dirigido el presente estudio, esto es, las empresas que emplean entre 6 y 99 personas, suponen el 11% del total de los establecimientos del Territorio Histórico de Bizkaia en el año 2007, concentrando, sin embargo, el 43,1% de los empleos. Así, la información en materia de RSE presentada en este trabajo refleja un segmento ciertamente significativo de organizaciones empresariales existente en el territorio, mostrando una vez más la relevancia que pueden tener las Pymes en el desarrollo de la RSE aunque sea tan sólo desde un punto de vista cuantitativo.

<sup>5</sup> Los datos provienen del Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) del Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT) que sirvieron igualmente de base para el establecimiento de los universos y muestras empresariales realizadas en estos informes a lo largo del período quinquenal 2004-2008



**LA RELEVANCIA  
DE LA RSE PARA  
LAS PYMES DE BIZKAIA**

La relevancia que en la vida cotidiana otorgamos a cualquier cuestión no depende nunca de una sola causa. Sin duda, depende fundamentalmente de cada persona y del contexto en el que nos desenvolvemos. Pero también del interés que nos suscite esa cuestión concreta, del valor que le otorguemos, de la información que sobre ella dispongamos, de lo que nos afecte, de nuestras preferencias, expectativas... en fin, muchos y muy diversos factores.

Desde nuestra perspectiva, con la RSE y las Pymes ocurre algo similar. Partimos de una simple pregunta: ¿cuál es la relevancia que otorgan las Pymes de Bizkaia a la RSE? Pero la respuesta no es ni simple, ni única, ni unidireccional. Al contrario, es compleja, plural y multidireccional. Y lo que pretendemos en este capítulo es responder a la pregunta arriba reseñada. Para ello hemos querido pulsar la percepción y la opinión de las empresas en relación a cinco aspectos: el grado y tipo de conocimiento que disponen sobre la RSE, la importancia práctica y la prioridad que le atribuyen, la identificación de los principales obstáculos que condicionan su desarrollo, el papel que vienen jugando los denominados grupos de interés o stakeholders, y, por último, la opinión sobre las opciones estratégicas que pueden impulsar el desarrollo de la RSE.

En la búsqueda de esa respuesta global lo que tratamos de presentar son distintas perspectivas que nos den una visión más integral del asunto, con el fin de superar una percepción superficial de la realidad e integrar los distintos aspectos y áreas de aplicación con los que un concepto como la Responsabilidad Social Empresarial está relacionado.

## 2.1 CONOCIMIENTO SOBRE LA RSE: DE LO GENÉRICO A LO EFECTIVO

El reconocimiento de un término en sí mismo constituye la condición sine qua non para poder establecer un marco mínimo de comunicación, diálogo o análisis. Por tal reconocimiento debemos de entender un conjunto de significados en constante evolución que pasan a formar parte del diálogo entre las personas o las empresas, e incluso condicionan la manera de percibir el entorno.

Si bien, como se ha indicado en la presentación, este documento no quiere centrarse en cuestiones conceptuales o más teóricas en relación a la RSE,<sup>6</sup> queremos dejar constancia de una de las definiciones de este concepto que parecen haber adquirido mayor grado de aceptación. En concreto, el Libro Verde presentado por la Unión Europea en el año 2001 define la RSE como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”*<sup>7</sup>

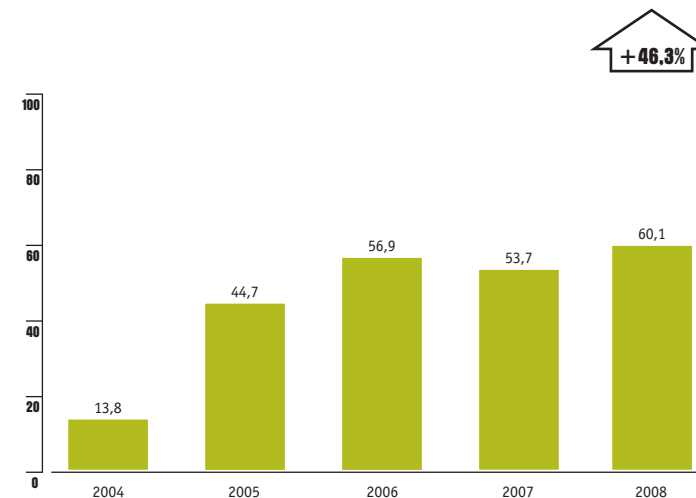
De tal manera que partiendo de ese pensamiento básico nos hemos acercado a las empresas a lo largo de estos cinco años para testar su conocimiento sobre la RSE, pero no lo hemos hecho con definiciones previas sino que, de un modo consciente e intencionado, el cuestionario que hemos utilizado no formulaba una definición formal de responsabilidad social a las empresas, sino que preguntaba sencilla y literalmente “si habían oído hablar últimamente de RSE”.

Los resultados que se presentan en el **gráfico 1** reflejan un manifiesto incremento del reconocimiento del término RSE en este entorno empresarial de Bizkaia en los últimos cinco años. Así, en el año 2008 seis de cada diez pymes manifiestan algún grado de conocimiento, o lo que es lo mismo, han oído hablar de la RSE, mientras que en el año 2004 apenas una de cada diez empresas preguntadas respondieron afirmativamente.

Evidentemente, en una sociedad en la que el acceso a la información y el conocimiento pueden producirse a través de múltiples canales, resulta ciertamente complejo determinar cuáles han sido las fuentes de información preferentes en las que se basa la progresión que muestra el **gráfico 1**.

Máxime si tenemos en cuenta la gran transformación que se ha tenido lugar tanto en la producción de fuentes de información como en los procedimientos de distribución, consulta y acceso al conocimiento.

**GRÁFICO 1** CONOCIMIENTO GENÉRICO DEL TÉRMINO RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) SEGÚN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.



En todo caso, lo anterior no debe hacernos pasar por alto dos circunstancias, una de dimensión multinacional y otra específica del ámbito local, que, a nuestro entender, han provocado necesariamente efectos notables y específicos en la difusión y penetración de la RSE en la sociedad en general

<sup>6</sup> Véanse, por ejemplo, CARROLL, A.B. “Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct.” *Business & Society*, 1999, vol.38 (3); DE LA CUESTA, M. Y VALOR, C. “Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España.” *Boletín económico de ICE*, nº 2755, 2003, págs.7-19; o MELÉ, D. “Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías.” *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 2007, págs. 50-67.

<sup>7</sup> COMISIÓN EUROPEA. *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la RSE*. 2001.

y en las pymes en particular. En lo que se refiere al ámbito multinacional, la erosión de la ética de los negocios que provocaron distintos escándalos empresariales generó un gran debate acerca de las formas de cultura empresarial y los mecanismos de regulación y control social sobre la actividad de las empresas. Estos hechos tuvieron un gran impacto sobre la opinión pública y no cabe duda de que es imposible explicar el impulso contemporáneo de la RSE sin tenerlos en cuenta. En cierto sentido, el fomento de la RSE como nuevo paradigma de gestión empresarial constituye la actualización contemporánea del papel social de la empresa, de ahí el término social, la triple cuenta de resultados (económica, medioambiental y social), o la toma en consideración de un concepto de empresa ubicado en una red más amplia, dentro de un nexo de relaciones con los stakeholders que se mantienen a lo largo del tiempo.<sup>8</sup>

En cuanto a los factores de carácter local a los que también hemos aludido, es razonable pensar que la labor sistemática de extensión y difusión de los principios de la RSE que se ha venido realizando en nuestro entorno ha tenido necesariamente su efecto sobre el grado de información y conocimiento de las Pymes de Bizkaia. La gran cantidad de jornadas de trabajo, talleres, seminarios, que regularmente se han organizado; la existencia de foros de debate, formación e información como es el caso del ya citado programa Xertatu impulsado por el propio Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia; las investigaciones aplicadas y la difusión de sus resultados; los boletines informativos y otra serie de publicaciones; los premios y reconocimientos; todo ello, en fin, ha tenido que contribuir necesariamente a la divulgación de la RSE.

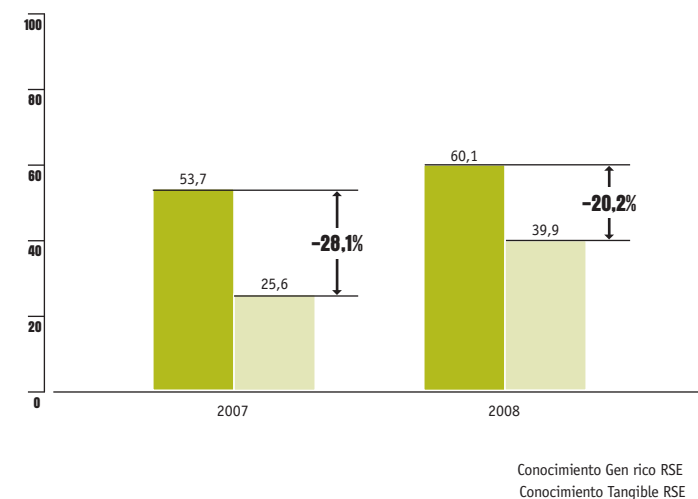
Ahora bien, nuestra preocupación por interpretar de manera adecuada la evolución del nivel de conocimiento que refleja el **gráfico 1** nos llevó a introducir una modificación en el cuestionario a partir del año 2007. Tratábamos así de discernir entre el simple conocimiento o reconocimiento de un concepto, la RSE, y la existencia de algo más, de evidencias, de un reconocimiento efectivo, tangible.

Así, a partir de 2007 comenzamos a preguntar a los encuestados sobre su conocimiento concreto de empresas que estuvieran poniendo en práctica acciones de RSE. El **gráfico 2** contiene ya la incorporación de esta información adicional aunque solamente sea relativa a los años 2007 y 2008.

De las distintas lecturas que pueden hacerse del citado gráfico, dos son, a nuestro entender, las más relevantes: en primer lugar, cuatro de cada diez Pymes de Bizkaia conocen otras referencias empresariales en materia de RSE en el año 2008, cuando este conocimiento alcanzaba tan sólo a una de cada cuatro en el año 2007. Este elemento debe ser considerado como un indicador de avance efectivo de la RSE.

No obstante, y como segunda lectura, tomando una perspectiva comparativa resulta evidente la existencia de una brecha entre el reconocimiento genérico (conceptual) y el conocimiento efectivo (tangible) de la RSE entre las Pymes de Bizkaia, si bien esta brecha parece haberse reducido en el año 2008 respecto al anterior.

**GRÁFICO 2. DIFERENCIA ENTRE EL CONOCIMIENTO GENÉRICO Y EL CONOCIMIENTO TANGIBLE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) SEGÚN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2007-2008.**



<sup>8</sup> Una aproximación a estas cuestiones puede encontrarse, por ejemplo, en GARCÍA PERDIGUERO, T. *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Anagrama. Barcelona. 2003, págs.14 y ss.; UNCETA, A. Y GURRUTXAGA, A. *Responsabilidad Social Corporativa en el País Vasco*. Bilbao. Paradox. 2005, págs.16 y ss.; y DE LA CUESTA, M. "El porqué de la responsabilidad social corporativa." *Boletín económico de ICE*, nº 2813, 2004, págs. 45-58.

## 2.2 ¿ES LA RSE UNA CUESTIÓN IMPORTANTE? DISCURSOS Y PRÁCTICAS

Sabemos por experiencia que los términos *importante* y *prioritario* no son necesariamente sinónimos. Existen muchas y muy diversas razones que hacen que en nuestra actividad cotidiana lo importante y lo prioritario no ocupen el mismo espacio ni se manifiesten al mismo tiempo.

Por otra parte, parece obvio que en el mundo de la empresa se considera importante cualquier cuestión que pueda contribuir a mejorar aspectos claves de la organización. Por eso mismo, es lógico que sean muchas las cuestiones importantes, lo cual exige un proceso de clarificación y análisis.

A la vez, las opciones y las estrategias empresariales están influidas por las expectativas y demandas del mercado, los recursos disponibles, las estimaciones de costos y beneficios, los indicadores de coyuntura y otros condicionantes que resultan determinantes en la toma de decisiones. Resulta pues que la importancia de cualquier cuestión no garantiza necesariamente que se convierta en una prioridad para la empresa.

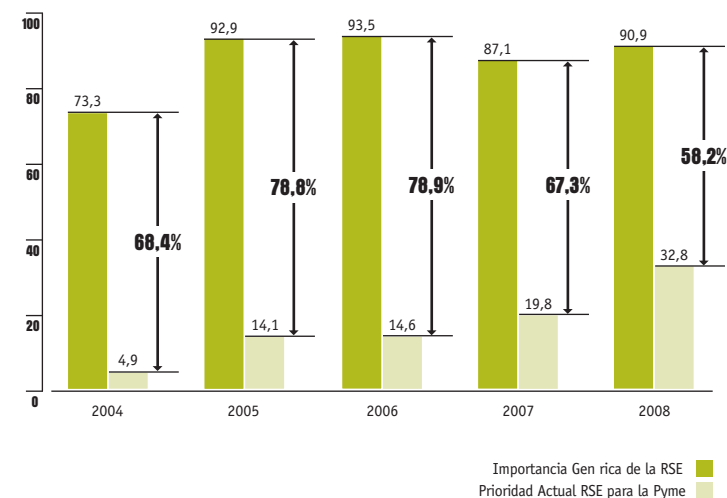
Considerando las premisas anteriores, lo que el **gráfico 3** nos muestra es la distancia que existe entre la importancia atribuida a la RSE por las Pymes de Bizkaia y su consideración como una cuestión prioritaria, algo absolutamente normal en el juego permanente de opciones que las empresas están obligadas a realizar. Ahora bien, más allá de esta primera impresión, un análisis más en detalle de dicho gráfico aporta algunas otras lecturas.

La primera de ellas hace referencia a la evolución del nivel de importancia que las Pymes de Bizkaia otorgan a la RSE. Así, durante los cuatro últimos años y de manera sostenida, prácticamente nueve de cada diez empresas vienen considerando a la RSE un tema importante. Sin duda un dato relevante que, sin embargo, debemos interpretar con cautela. El hecho de que las personas encuestadas conozcan que participan en una actividad investigadora promovida por la propia Diputación Foral de Bizkaia les puede lógicamente hacer pensar que el tema objeto de encuesta, la RSE, es una cuestión importante. Y sabemos que ese hecho ejerce una influencia, difícil de medir, sobre las respuestas de las Pymes entrevistadas, las cuales deducirían que en el mero hecho de la realización de la propia investigación

reside su importancia y no por ello, o al menos en menor medida, en la importancia de los contenidos de la actividad o acción realizada.

Como segunda lectura del **gráfico 3**, entendemos que sí resulta relevante la evolución de la RSE como una cuestión prioritaria, hasta el punto de que en el año 2008 una de cada tres empresas entrevistadas le otorgan esa consideración. Al otorgarle un carácter prioritario, los encuestados manifiestan implícitamente que disponen de un nivel de información y un grado de reflexión que les permite reconocer la necesidad del desarrollo de la RSE.

**GRÁFICO 3. DIFERENCIA ENTRE LA IMPORTANCIA GENÉRICA Y LA PRIORIDAD ACTUAL PARA LA PYME DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) SEGÚN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**

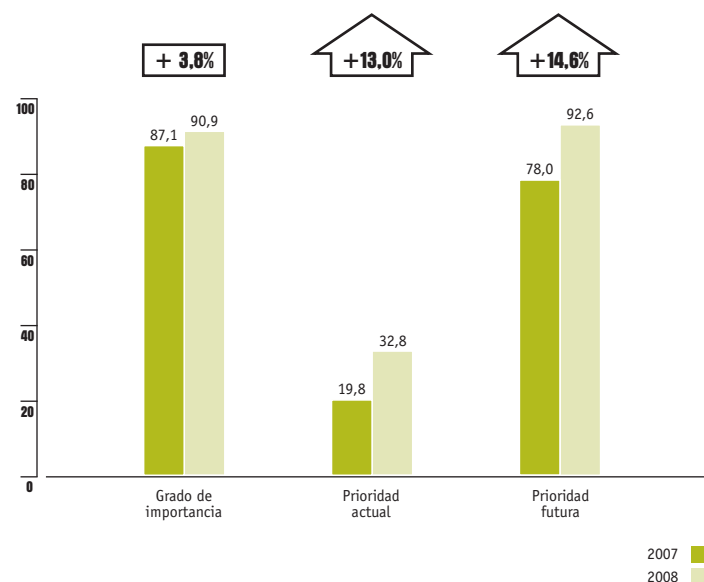


Es por ello que la brecha existente entre discursos y prácticas, aún siendo significativa, tiene una importancia relativa, y se relaciona de manera muy directa con expectativas de presente y de futuro como vamos a poder comprobar a través del **gráfico 4**. El contenido de este gráfico sólo está referido a información recabada en 2007 y 2008, pues es a partir de 2007 cuando se introduce otra novedad en el cuestionario, al interesarnos por las intenciones de las Pymes de Bizkaia de avanzar en materia de RSE en los

próximos tres años, una pregunta, por tanto, con un marcado cariz prospectivo.

El **gráfico 4** pone de manifiesto que la RSE es para las Pymes de Bizkaia una cuestión desplazada hacia el futuro, en una perspectiva de medio o largo plazo. Es por ello que la relación que este empresariado establece entre *importancia* y *prioridad* no debe ser entendida como una manifestación de incoherencia, sino más bien como la evidencia que se trata de una cuestión que no tiene fácil cabida en la dinámica habitual de las Pymes, que requiere de tiempo, y que queda en cierta medida poco vinculada en términos prácticos al presente cotidiano, desplazándola hacia otro momento situado en un futuro más o menos inmediato.

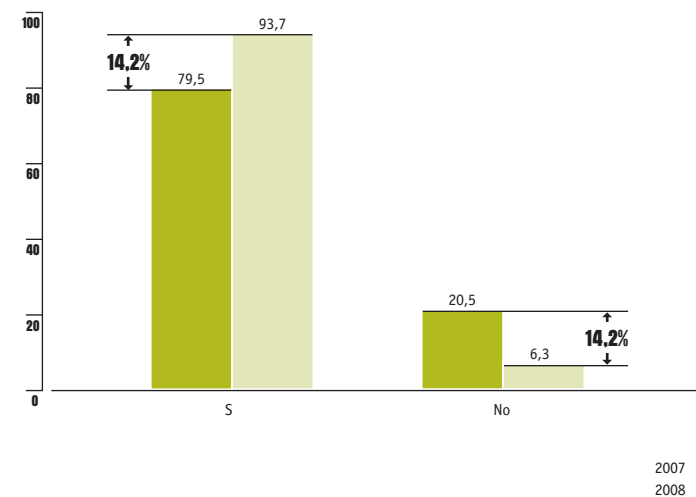
**GRÁFICO 4. DIFERENCIA ENTRE LA IMPORTANCIA GENÉRICA, LA PRIORIDAD ACTUAL Y LA PRIORIDAD FUTURA PARA LA PYME DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) SEGÚN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2007-2008.**



La información contenida en el **gráfico 5** viene a reforzar aún más esta idea de desplazamiento de la RSE hacia el futuro manifestada mayoritariamente por las Pymes de Bizkaia. En este caso la expectativa de futuro ya no se

sitúa en un marco delimitado por las propias empresas, sino fuera de ellas, esto es, en la percepción que las mismas poseen respecto a las demandas futuras del entorno social. Al respecto, nueve de cada diez empresas afirman en el año 2008 que la sociedad incrementará sus exigencias en materia de RSE en los próximos tres años. Además esta expectativa de futuro aumenta notablemente con respecto a lo manifestado en 2007.

**GRÁFICO 5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) COMO PRIORIDAD FUTURA (EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS) PARA LA SOCIEDAD SEGÚN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2007-2008.**



Nos encontramos, pues, ante una cuestión, la RSE, sobre la que cada vez se posee más información, a la que el discurso empresarial otorga importancia, pero que no constituye una prioridad en el quehacer de las empresas, cuando menos una prioridad mayoritaria en el presente. Cosa distinta es como se percibe el futuro. En ese otro escenario la RSE no sólo seguirá siendo importante para las empresas, sino que también se incrementará la demanda social, por lo que previsiblemente la atención a esta cuestión será cada vez más prioritaria. Estamos, como en muchos otros casos, ante posicionamientos no vinculantes en el presente y situados en expectativa de futuro y, por lo tanto, ante una clara diferenciación entre discursos y prácticas.

## 2.3 LA VALORACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS: EXISTEN PERO DISMINUYEN

Todo lo que venimos señalando no significa que en los últimos cinco años se carezca en absoluto de una experiencia práctica vinculada a la RSE en el ámbito de las Pymes de Bizkaia. Durante este periodo han existido y existen diversas iniciativas prácticas que de manera sistemática en unos casos y más coyuntural en otros, dan cuenta de un recorrido aplicado de los principios de la RSE, que analizaremos en detalle en el Capítulo 4. Sin embargo, creemos que una de las razones de esta limitada proyección práctica la encontramos en los obstáculos que relacionados con determinadas circunstancias, coyunturas o limitaciones, dificultan un desarrollo práctico más intenso y extenso de los principios de la RSE.

Hay que tener en cuenta que los obstáculos que dificultan el desarrollo de cualquier acción pueden ser de distinta naturaleza. Cabe que se trate de obstáculos individuales o colectivos, propios de la estructura interna de las empresas o externos a las mismas, reales o supuestos, coyunturales o estructurales, en suma, un catálogo amplio y diverso de condicionantes.

Abarcar semejante pluralidad resultaba ciertamente imposible. El diseño de esta investigación se vio obligado a proponer cuatro grandes bloques de obstáculos para el desarrollo de acciones relacionadas con la RSE, los cuales se habían identificado a partir de la experiencia obtenida en otros trabajos previos.<sup>9</sup>

Estos cuatro bloques pueden agruparse como sigue:

### 1. LA FALTA DE CULTURA EMPRESARIAL

Entendemos por *cultura empresarial* un concepto extenso que incluye tanto manifestaciones propias de la actividad cotidiana (procesos de información y gestión, de toma de decisiones, valores y normas más salientes etc.) como aspectos más generales (predisposición a la innovación y el cambio, percepción del grado de compromiso social de la empresa, concepción organizativa etc.) Nuestra impresión es que el tipo de *cultura empresarial* condiciona sobremanera la predisposición y la actitud del empresariado y las empresas, la forma de pensar y la forma de hacer empresa.

### 2. LA DIFICULTAD DE INVOLUCRAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA

La implicación de las personas, su disposición, resultan factores primordiales cuando se trata de abordar procesos de adaptación y cambio. Hoy en día cada vez se da más valor a las personas, su conocimiento, experiencia, y motivación, hasta el punto de ser considerados como factores clave para el desarrollo de las organizaciones. Las dificultades y carencias en este ámbito de las personas reducen las opciones reales de las empresas.

### 3. EL ESCASO VOLUMEN DE RECURSOS HUMANOS

La falta de recursos humanos se vuelve más habitual en el mundo de las Pymes, derivado fundamentalmente del tamaño de las empresas. La aplicación de los recursos humanos responde entonces a un orden de prioridades en el que cuestiones como la RSE no ocupan, en principio, una posición preferente. Además, en algunos casos, el propio desarrollo de la RSE requiere de recursos humanos con un cierto grado de sensibilidad, y especialización, lo cual dificulta aún más la cuestión.

### 4. LA AUSENCIA DE PRESIÓN SOCIAL O DEL ENTORNO

Los mecanismos de presión social no se ajustan a un único patrón, constituyen más bien una amalgama de fenómenos que, en su conjunto, impulsan a las empresas a tomar determinadas opciones. En sentido inverso, la ausencia de presión social facilita el mantenimiento de actitudes y prácticas más inmovilistas. Al interpretar el término social de una manera amplia estamos incluyendo aquí clientes, proveedores, competidores, agentes institucionales y sociales, etc.

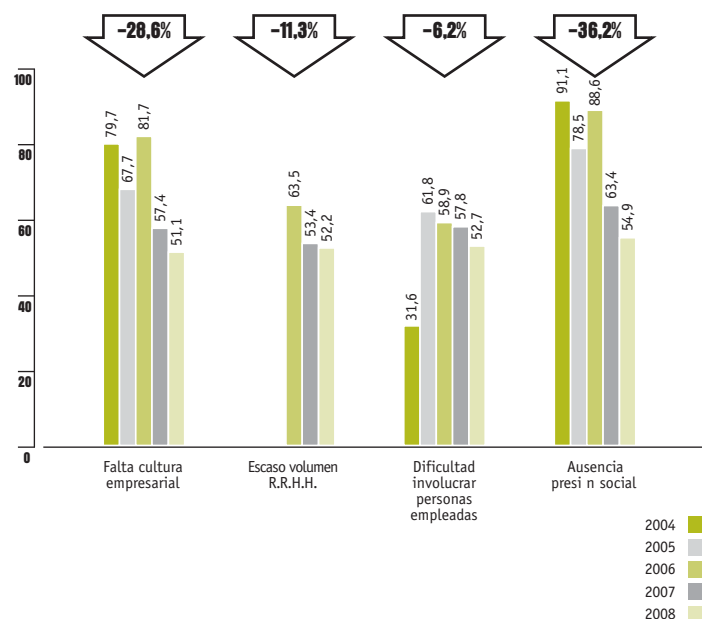
Evidentemente, todas las opciones presentan ciertas limitaciones y, en nuestro caso, al optar por estos cuatro bloques estamos orillando otros factores que pueden tener también una evidente capacidad explicativa. Son

<sup>9</sup> En especial a partir de la investigación aplicada que se realizó durante la segunda mitad del año 2004 a un total de 172 empresas del País Vasco publicado en UNCETA, A. Y GURRUTXAGA, A. *Responsabilidad Social Corporativa en el País Vasco*. Bilbao. Paradox. 2005.

opciones necesarias en todo proceso de investigación y, como ya hemos señalado, están basadas en experiencias analíticas anteriores. Pero lo cierto es que los tres primeros hacen referencia a obstáculos de carácter interno, es decir, a cuestiones que afectan directamente al ámbito de las empresas, mientras que el cuarto obstáculo presenta un carácter externo o exógeno a las organizaciones empresariales, al hacer referencia a la percepción que las personas integrantes de las Pymes de Bizkaia tienen respecto a la presión que el entorno social ejerce en esta materia.

Supuesto todo lo anterior, el **gráfico 6** es una muestra del posicionamiento de las Pymes en relación a los cuatro bloques propuestos. Los resultados se presentan a partir de una agrupación de los porcentajes de respuestas “totalmente de acuerdo” y “bastante de acuerdo”, dos de las cuatro categorías establecidas. Las otras dos, “nada de acuerdo” y “algo de acuerdo”, resultan obviamente del cálculo de la diferencia, por lo que no hemos considerado necesario incluirlas para facilitar la lectura del gráfico.

**GRÁFICO 6. OBSTÁCULO (INTERNOS Y EXTERNOS) EN EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) SEGÚN LAS PYMES DE BIZKAIA**  
% TOTALMENTE DE ACUERDO Y BASTANTE DE ACUERDO. 2004-2008.



De la información contenida en este **gráfico 6** cabe destacar, en primer lugar, que los bloques propuestos son todos ellos relevantes para las Pymes, puesto que en un grado suficientemente significativo son considerados como obstáculos ciertos para el desarrollo de la RSE. En este sentido, conviene señalar que, incluso al final del periodo analizado, por lo menos el 50% de las personas encuestadas considera que estos cuatro factores son limitativos a la hora de desarrollar la RSE.

Sin embargo, debe destacarse también que la intensidad que las Pymes de Bizkaia entre 6 y 99 personas empleadas atribuyen a estos obstáculos ha ido variando a lo largo del periodo quinquenal que estamos analizando. Los cambios más significativos los encontramos en la evolución de los bloques relacionados con la *falta de cultura empresarial* y la *ausencia de presión social o del entorno*. En el primero de los casos, la disminución en un 28,6% de respuestas afirmativas lo que está indicando es que la RSE va penetrando en la cultura empresarial de las Pymes de Bizkaia, es decir, que cada vez más el empresariado y las empresas son conscientes de la importancia de este tipo de fenómenos. En el segundo supuesto, la disminución en un 36,2% de respuestas afirmativas es el mejor exponente de que la presión del entorno aumenta y así es sentida por las empresas.

En general, cabe establecer dos consideraciones complementarias. Por una parte, si nos fijamos en la evolución de los cuatro bloques, puede afirmarse que los obstáculos tienden a atenuarse, o, si se prefiere, que existe un clima más favorable, menos restrictivo hacia el desarrollo de la RSE. Por la otra, no debe perderse de vista que aproximadamente la mitad de las Pymes de Bizkaia que emplean entre 6 y 99 personas continúa poniendo de manifiesto en los últimos cinco años la importancia y el efecto de estos factores, tanto de carácter interno como externo, para el desarrollo efectivo de la RSE.

## 2.4 GRUPOS DE INTERÉS: SÍNTOMAS DE ESTABILIDAD

Conocida la evolución del peso explicativo de los cuatro obstáculos principales que de forma más habitual intervienen en el ritmo de desarrollo o incorporación de la RSE en el marco concreto de las Pymes de Bizkaia, parece pertinente proseguir en esta línea de análisis acercándonos aún más al entorno de actuación de estas empresas a través del papel que vienen jugando en los últimos cinco años los denominados stakeholders o grupos de interés.

Por stakeholders o grupos de interés se entiende cualquier persona u organización que se ve afectada por la actividad de la empresa o que ejerce algún tipo de influencia en la misma. Habitualmente se realiza una distinción entre grupos de interés internos, donde se localizan principalmente las personas empleadas en la organización, así como los accionistas, y grupos de interés externos, representados por los clientes, los proveedores, los competidores, las instituciones, la comunidad, etc.

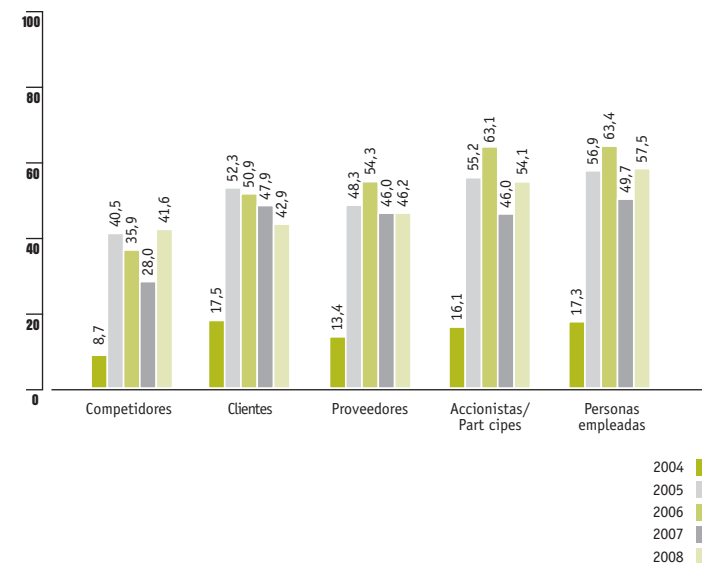
Lo que realmente significa e implica esta toma en consideración de los stakeholders y su participación más o menos activa es que *“la empresa no se concibe ya según la relación excluyente de accionistas y agentes (directivos), sino como una estructura compleja que implica la participación especializada de distintas partes; cada una de ellas es portadora de intereses susceptibles de entrar en conflicto y cada una de ellas aporta con su acción una dimensión que contribuye al sostenimiento de la actividad empresarial. La empresa es así una realidad social compleja de múltiples relaciones, que han de contribuir al beneficio social conjunto.”*<sup>10</sup>

El hecho es que los grupos de interés pasan a jugar un papel relevante, pues son de carácter permanente, influyendo sobremanera en la elaboración de percepciones y opiniones y, en su caso, sustentan el desarrollo de juicios y actitudes críticas frente a determinadas formas de quehacer empresarial. En sociedades abiertas e informadas constituyen componentes esenciales del entorno empresarial aunque su carácter, en ocasiones poco visible y en muchos casos pasivo, puede llevarnos a minusvalorar su capacidad de influencia. Además, lo paradójico es que nadie puede arrogarse en exclusiva la representación y la opinión de este colectivo, más al contrario, la actividad de una empresa circula por una gran cantidad de circuitos diferentes en los que, de una manera u otra, distintos grupos de interés están presentes.

Con estas premisas, resulta evidente que los stakeholders y el conocimiento de su posicionamiento habían de formar parte de esta investigación, y a lo largo de estos cinco últimos años se ha realizado el consiguiente seguimiento de este colectivo. Para hacer más operativo el estudio y el análisis de sus resultados hemos considerado de manera sistemática cinco grupos de interés diferentes, tres de carácter externo (competidores, clientes y proveedores) y dos de carácter interno (accionistas/partícipes y personal de la empresa).

A primera vista, los resultados que aporta el **gráfico 7** sugieren que la RSE constituye en el año 2008 un objeto de preocupación manifiestamente mayor que en el año 2004, para el conjunto de los distintos grupos de interés considerados, con incrementos porcentuales que superan los veinticinco puntos.

**GRÁFICO 7. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) COMO OBJETO DE PREOCUPACIÓN POR PARTE DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) DE LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**

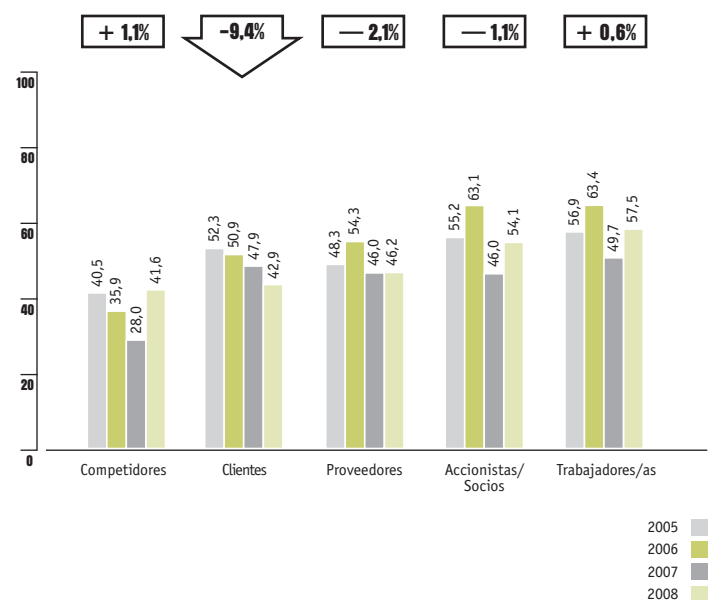


<sup>10</sup> ARRIETA, B. Y DE LA CRUZ, C. *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Universidad de Deusto. Bilbao. 2005, págs. 56 y 57.

No obstante, si obviamos los resultados registrados en el año 2004, primer año de la serie, y nos centramos en la serie cuatrienal 2005-2008, el **gráfico 8** presenta una trayectoria que consideramos más ajustada a la realidad. Y esta trayectoria ofrece, en términos generales, una imagen de estabilidad.

Tampoco se observan variaciones muy significativas si se analiza por separado la percepción que tienen las Pymes sobre cada uno de los grupos de interés, tal como nos muestra el **gráfico 8**. Los datos son la evidencia de un interés limitado, inclusive con síntomas de estancamiento, si tenemos en cuenta que las variaciones en los cuatro últimos años son mínimas.

**GRÁFICO 8. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) COMO OBJETO DE PREOCUPACIÓN POR PARTE DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) DE LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2005-2008.**



Estos indicadores permiten ampliar el foco, en lugar de centrarlo exclusivamente en la perspectiva empresarial. Lo que esta mirada ampliada aporta para una reflexión más global e integral sobre la relevancia actual

de la RSE en el ámbito de las Pymes es, justamente, la posibilidad de quebrar una visión exclusiva desde la empresa, al abrir el fenómeno de la responsabilidad social a todas las personas inmersas en su potencial desarrollo. Y esta imagen panorámica más plural de cuál es en realidad el alcance de la RSE lo que pone de manifiesto es el carácter diverso, complejo, ambiguo y desigual de la cuestión.

Lo cierto es que considerada la cuestión desde la perspectiva de los grupos de interés, durante los cuatro últimos años la RSE no parece haber evolucionado como un objeto de preocupación, cuando menos en opinión del empresariado, que son agentes receptores privilegiados de las necesidades y demandas del entorno. La estabilidad o, si se quiere, la ausencia de cambios significativos, es el hecho predominante en la posición de los grupos de interés del entorno de las Pymes en estos años.

La reflexión que suscita estos datos es evidente: ¿hasta qué punto es posible el desarrollo de la RSE supuesto un compromiso tan limitado de los grupos de interés? Porque es legítimo interrogarse desde la empresa sobre el presente y el futuro de un fenómeno particularmente complejo máxime ante un grado de presión tan limitado.

Y topamos en este punto con un aspecto ciertamente clave en la estimación de la trayectoria futura de la RSE. Como ya hemos indicado en otro lugar, *“nuestro convencimiento es que el aspecto realmente determinante para el futuro de la RSC va a ser la forma en que los distintos agentes –fundamentalmente accionistas, trabajadores, clientes o consumidores– entiendan y utilicen su papel y capacidad de presión sobre el mercado y sobre las empresas.”*<sup>11</sup> Sin el empuje, apremio o presión desde estos agentes hacia las organizaciones empresariales la intensidad del cambio cultural que en el fondo supone la RSE tomará un ritmo, cuanto menos, más pausado, y ello a pesar de las diversas acciones de información, formación y difusión que vienen realizándose, principalmente desde las instituciones.

<sup>11</sup> UNCETA, A. Y GURRUTXAGA, A. “Responsabilidad Social Corporativa en el País Vasco. Un análisis aplicado.” *Lan Harremanak*, 2006, nº 14, págs.25-42, (pág.41).

## 2.5 ¿CÓMO IMPULSAR LA RSE?: POSICIONAMIENTOS NO EXCLUYENTES

Es sabido que existe más de una forma de impulsar el desarrollo de la RSE, propuestas diversas en torno al tipo de acciones que deben llevarse a cabo y, en definitiva, estrategias distintas para promover una cultura socialmente responsable en el entorno empresarial. De hecho, la manera en que debe impulsarse la RSE ha sido y es objeto de debate. Al respecto, la definición de RSE que contiene el Libro Verde de la Unión Europea del año 2001 aboga con meridiana claridad por la idea de voluntariedad.

El principio de voluntariedad significa que las empresas se adhieren de manera libre y sin que ninguna norma ni autoridad les obligue al desarrollo de la RSE, entendiéndose la libre voluntad como el eje central de motivación. Ahora bien, se entiende que dicho principio de voluntariedad es perfectamente compatible con el establecimiento de políticas de incentivo y estímulo, con la introducción de mecanismos de control, certificación y verificación de carácter externo a las empresas. De acuerdo a lo anterior, cada empresa debería decidir libremente si desarrolla o no políticas de responsabilidad social.

Existe también una segunda opción, basada en la obligatoriedad; a saber: mediante iniciativas legislativas y regulatorias obligar a las empresas a desarrollar buenas prácticas, desarrollando los oportunos mecanismos de control. Este supuesto no descarta el apoyo a las empresas a través de políticas de estímulo e incentivos específicos, pero pone el acento en la capacidad de los poderes públicos para obligar o regular el desarrollo de la RSE. En esta segunda opción priman por tanto los mecanismos legislativos o regulatorios directos.<sup>12</sup>

La historia reciente de la RSE se mueve a caballo entre una y otra opción y no puede hablarse exclusivamente de la primacía de un sólo modelo, pues por una parte muchas empresas han superado las orientaciones legales de carácter económico, social o medioambiental, y por otra, la intervención desde el ámbito público no se ha restringido exclusivamente a la actividad regulatoria, sino que ha procurado cumplir también un papel catalizador, de respaldo y apoyo a las empresas.

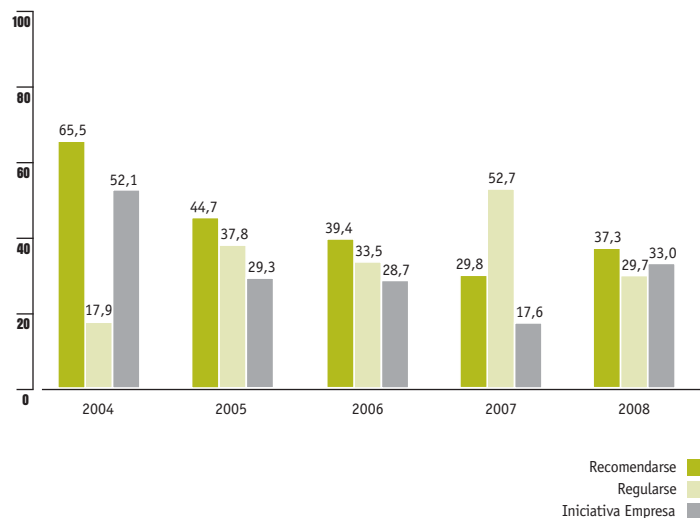
Posiblemente, lo más característico del periodo reciente sea la alianza y la colaboración entre las empresas y las administraciones públicas, dando valor a la recomendación a través de la información, la formación y la difusión de los principios básicos de la responsabilidad social. En la práctica son muchas las iniciativas que tratan de encontrar un marco estable de colaboración y entendimiento entre las distintas perspectivas interesadas en el desarrollo de la RSE.<sup>13</sup>

Partiendo de lo anterior, debemos necesariamente advertir que son variados los matices que encontramos en las distintas estrategias de impulso a la RSE que se han venido desarrollando en nuestro entorno. Lo más característico no ha sido la confrontación de iniciativas sino la colaboración, en grado diverso, entre representantes de distintos ámbitos, empresas, administraciones públicas, organizaciones no gubernamentales y otras entidades sociales. En todo caso, la regulación, la voluntariedad y la recomendación son opciones que pueden combinarse, pero que también pueden plantearse de manera excluyente. De ahí la importancia de conocer el posicionamiento de las Pymes con respecto a las distintas opciones. Los **gráficos 9 y 10** reflejan la evolución de este posicionamiento, y lo cierto es que no pueden obtenerse conclusiones claras a tenor de las oscilaciones que se observan en cada caso.

<sup>12</sup> Un excelente trabajo es el de FOX, T., WARD, H.; Y HOWARD, B. *Public Sector in Strengthening Corporate Social Responsibility: A baseline Study*. Washington. World Bank. 2002.

<sup>13</sup> Ver, por ejemplo, COMISIÓN DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. *Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas*. Madrid. Boletín Oficial de las Cortes Generales Serie D, Número 424. 4 de agosto de 2006.; desde otro punto de vista LOZANO, J.M.; ALBAREDA, L.; E YSA, T. "¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la RSE?" *Revista de Economía Pública, Social y Corporativa*, 2005, nº 53, noviembre.

**GRÁFICO 9. ESTRATEGIA DE IMPULSO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) SEGÚN LAS PYMES DE BIZKAIA POR AÑOS. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**



Cinco son las reflexiones que sugiere la lectura del **gráfico 9**. En primer lugar, que del posicionamiento del empresariado entre las distintas opciones no puede concluirse que exista una preferencia manifiesta y sostenida por ninguna de ellas. De hecho, en el último año de la serie (2008), las diferencias entre una y otra opción son especialmente poco significativas.

En segundo lugar, que si bien la opción de la recomendación ha sido la preferida en cuatro de los cinco años recogidos en el **gráfico 9**, no se ha producido un proceso de decantación por esta opción. Más bien al contrario, en el conjunto del periodo considerado, las personas responsables de las Pymes de Bizkaia que emplean entre 6 y 99 personas partidarias de la recomendación son las que más han disminuido.

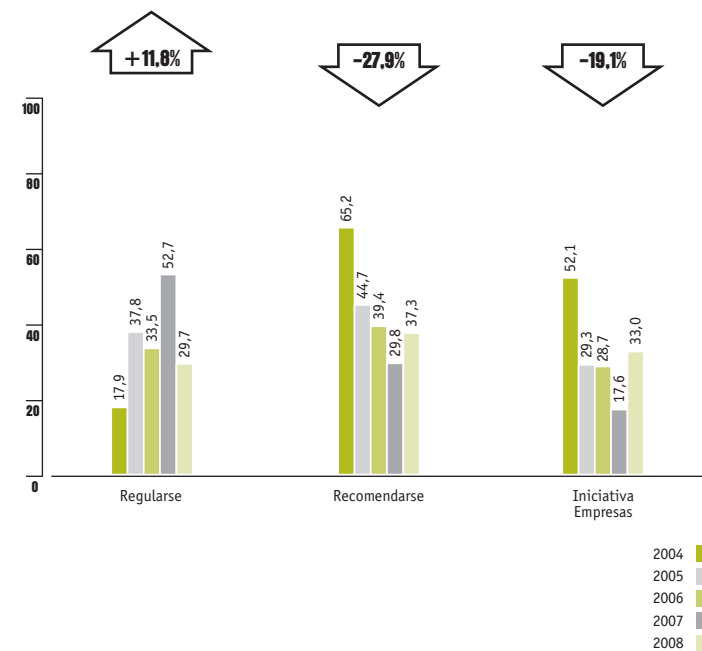
En tercer lugar, llama la atención que sea un porcentaje no menor de las propias personas responsables de las Pymes de Bizkaia que emplean entre 6 y 99 personas el que abogue por la opción regulatoria.

En cuarto lugar, lo que el **gráfico 9** parece indicar es que puede existir una cierta confusión entre las distintas opciones, una indefinición acaso determinada por la ausencia de una reflexión al respecto por parte de las

personas responsables de estas organizaciones, lo que denota, entre otras cuestiones, el distanciamiento mayoritario respecto a las cuestiones de la RSE. Quizá si la responsabilidad social constituyese una prioridad actual para las propias empresas y sus grupos de interés, la propia necesidad de su gestión determinaría en las Pymes de Bizkaia una opinión más formada respecto a cuál es la estrategia de impulso más adecuada.

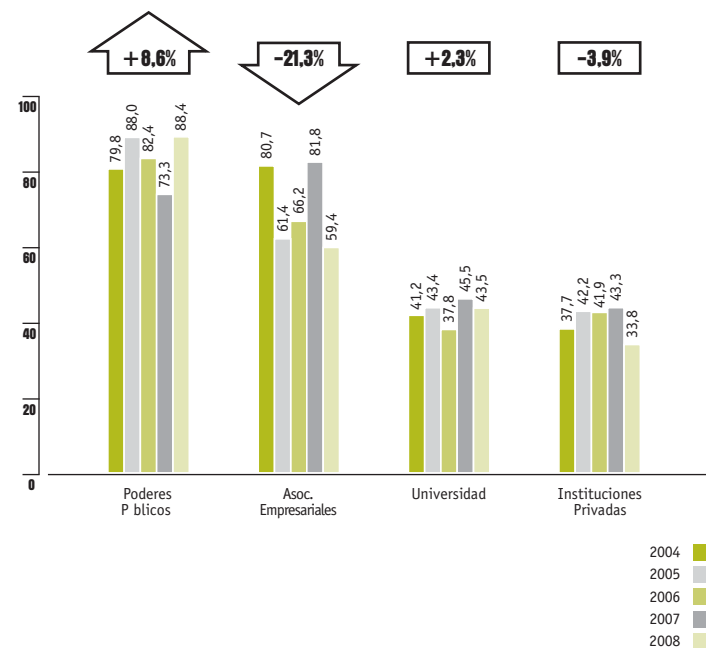
Y en quinto y último lugar, puede interpretarse que el empresariado tiende a considerar a la regulación, la recomendación o dejar a la iniciativa de cada empresa como opciones complementarias y no excluyentes. De hecho, las oscilaciones que nos muestra el **gráfico 10** respecto a la variación del posicionamiento del empresariado a lo largo del periodo entre cada una de las opciones consideradas vendrían a confirmar la visión no excluyente, esto es cooperativa, entre las distintas estrategias que pueden favorecer el impulso de la RSE.

**GRÁFICO 10. ESTRATEGIA DE IMPULSO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) SEGÚN LAS PYMES DE BIZKAIA POR PREFERENCIAS. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**



Si los **gráficos 9 y 10** lo que parece mostrar, bien que las distintas opciones propuestas coexistan y coadyuven al desarrollo de la RSE, bien la existencia de una indefinición en la opinión, la información que nos aportan los **gráficos 10 y 11** no deja lugar a dudas sobre quiénes deben ser los agentes que de manera primordial han de implicarse en el impulso de la RSE. Lo que nos está indicando el **gráfico 11** es que la RSE es una cuestión que atañe fundamentalmente a las empresas y a los poderes públicos. Con independencia de las oscilaciones en el posicionamiento que se recogen en este gráfico, el papel que los responsables de las Pymes de Bizkaia atribuyen a otros agentes es siempre secundario. Administración Pública y Empresa constituyen por tanto los pilares sobre los que deben edificarse las políticas de RSE, en un escenario de compatibilidad de las iniciativas pública y privada. Posiblemente lo que este posicionamiento pone fundamentalmente en evidencia es la superación de una visión contrapuesta entre administración y empresa, y una demanda de colaboración y entendimiento entre las mismas.

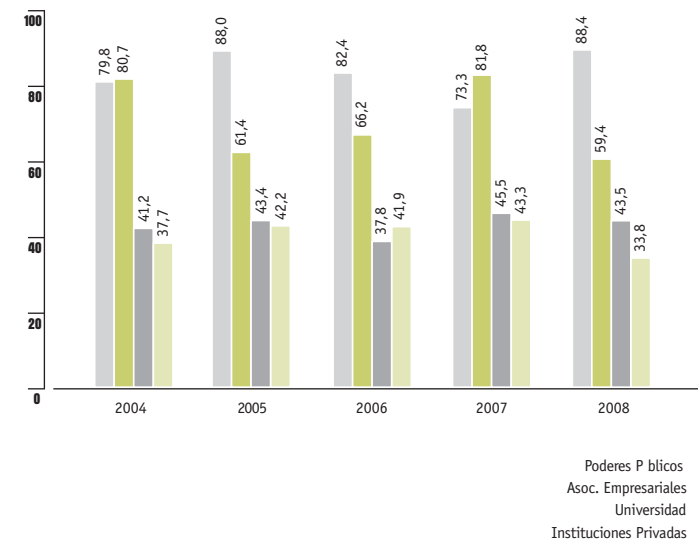
**GRÁFICO 11. AGENTES PREFERENTES EN LA RECOMENDACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) SEGÚN LAS PYMES DE BIZKAIA POR AGENTES. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**



Por otra parte y como bien se ha señalado, “*el objetivo más general de la agenda de RSE es promover un amplio acuerdo político y social que permita un cambio institucional progresivo*”.<sup>14</sup> Siendo las cosas así, una parte de la iniciativa social corresponde necesariamente a otros actores que no sólo han de presionar a empresas y administraciones públicas, sino que deben colaborar también en la puesta en práctica de políticas responsables. En tal sentido, lo que el **gráfico 12** pone en evidencia es que prácticamente cuatro de cada diez encuestados atribuyen un papel secundario a la universidad y a otras instituciones privadas, valorando, con ello, su participación, aunque no los consideren lógicamente agentes primordiales.

A nuestro entender lo que resalta de todo lo anterior es la existencia por parte de las Pymes de un posicionamiento no excluyente ni en lo que se refiere a las distintas estrategias para el desarrollo de la RSE, ni en lo que hace a los actores que han de participar en la implantación y promoción de los principios socialmente responsables.

**GRÁFICO 12. AGENTES PREFERENTES EN LA RECOMENDACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) SEGÚN LAS PYMES DE BIZKAIA POR AÑOS. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**



<sup>14</sup> GARCÍA PERDIGUERO, T. Y GARCÍA RECHE, A. *Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35*. Observatorio de RSE. Universidad de Valencia. Valencia. 2008.



**LA DIMENSIÓN PRÁCTICA  
DE LA RSE:  
DE LA TEORÍA A LA ACCIÓN**

El hecho de que la RSE pretenda proyectarse como una nueva cultura empresarial no significa, de ninguna manera, que deba entenderse simplemente como una suma de ideas en torno a la relación entre la empresa y la sociedad. Lo que otorga sentido a esas ideas es su aplicabilidad y la mejor manifestación del desarrollo de la RSE son precisamente las evidencias de su aplicación práctica. Ahora bien, la RSE, en la medida que incluye campos temáticos variados, puede expresarse en la práctica a través de iniciativas y acciones de índole diversa.

Esta pluralidad de temas y de ámbitos a la que venimos de referirnos contribuye a su vez a que las posibilidades de desarrollo práctico de los principios que inspiran la cultura responsable sean ilimitadas. Lo anterior es la consecuencia lógica de la manera en que la RSE ha quedado definida, abarcando temáticas tan amplias como las económicas, las medioambientales y las sociales, en suma, un universo difícil de acotar. Además, la contribución práctica de las empresas al desarrollo de la RSE puede manifestarse tanto a través de iniciativas de carácter tangible como intangible.

Existe un acuerdo absoluto en que un concepto de RSE que carezca de aplicabilidad deviene sencillamente irrelevante. Precisamente por ello, si bien son muchas las reflexiones que se han ocupado del marco general, la definición y los componentes de la RSE, no son menos las guías y directrices que se han centrado en desarrollar modelos y recomendaciones orientadas a la aplicación práctica de los principios responsables. Pero lo cierto es que, dado el amplio dominio en que potencialmente puede proyectarse la RSE, existe también un extenso catálogo de opciones o alternativas de acción.

Sin embargo, a pesar de esta amplitud de opciones, son muchas las resistencias en unos casos y dificultades ciertas en otros, para que la RSE tenga una expresión práctica en la realidad cotidiana de las empresas. Relacionado con lo anterior, también es cierto que en la actualidad carecemos de un marco sistemático para la aplicación de la RSE, y, mucho menos aún, en lo que respecta a las Pymes. Además, la validez de determinadas propuestas en unos sectores contrasta con la inaplicabilidad de esas mismas propuestas en otros.

Es evidente que ni existen ni van a existir modelos de acción universales. Así, la realidad se corresponde más bien con un mosaico de experiencias prácticas, muchas de ellas con escasa continuidad, y otras que han acreditado ya un recorrido temporal suficiente y podemos considerarlas

bastante consolidadas. Sin embargo, este último supuesto es la excepción y no la norma en el caso de las Pymes.

Tampoco puede decirse que en el entorno de las Pymes se hayan consolidado sistemas de seguimiento y verificación de programas y actuaciones responsables. Nos encontramos todavía en un escenario precario, dada la falta de madurez de esta actividad práctica, la variedad y disparidad de experiencias que se están llevando a cabo, y la provisionalidad en que todo ello se sostiene. Más que de una actividad sostenida y extendida, es justo hablar, en general, de acciones puntuales, débiles y fragmentadas. Aunque en honor a la verdad es justo también reconocer que entre las Pymes de Bizkaia existe un buen número de iniciativas de responsabilidad social que apenas se difunden, que no tienen, en suma, repercusión en la opinión pública.

Todavía una reflexión más en relación la dimensión práctica de la RSE. Al ser muy variadas las expectativas y las opiniones sobre lo que se considera una práctica social responsable, no es sencillo establecer procedimientos homogéneos de medida, procedimientos que, de hecho, no existen. Para algunos solamente cabe entender que existe práctica social activa de las empresas cuando aquellas van más allá de lo exigido por ley. Para otros, la dimensión práctica de la RSE no se limita a las acciones que realizan las empresas con carácter voluntario, sino que incluye también la posesión de estándares medioambientales o de calidad, memorias de desempeños, justificaciones de proyectos, sin olvidar la estricta contribución al cumplimiento de las regulaciones establecidas.

Así las cosas, ante la ausencia de unanimidad y con el objetivo de reducir esta complejidad, nuestro análisis del grado de aplicabilidad de la RSE entre las Pymes de Bizkaia se basa en un conjunto de opciones que es necesario explicitar:

- En la determinación del cuestionario que hemos utilizado a lo largo del periodo 2004-2008 se ha seguido un criterio uniforme al seleccionar un total de veinte (20) acciones, es decir, un universo de actividad conscientemente limitado, una selección basada en estudios comparados y en nuestro propio conocimiento.
- Entre las veinte acciones propuestas, hay algunas que tienen que ver con el cumplimiento de lo ya regulado (por ejemplo, en el ámbito de la prevención de riesgos laborales), mientras otras se refieren a iniciativas voluntarias de las empresas (actividades de patrocinio, por poner un caso).

- Se ha establecido una división entre acciones internas y externas siguiendo un patrón clásico en las reflexiones sobre la RSE, que diferencia entre actividades orientadas hacia el interior de la empresa y otras actividades dirigidas hacia el exterior de la empresa, es decir, hacia la sociedad en general.
- Tanto las acciones internas como las externas se han desagregado en dos tipologías para cada caso, en cada una de las cuales se incluye un listado de actividades específicas relacionadas con su tipología de referencia.
- Entre las acciones propuestas tienen cabida los desempeños económicos, los medioambientales y los sociales, de tal manera que estos tres escenarios de desarrollo de la RSE están representados.

Con todo, las dos agregaciones, cuatro tipologías y veinte acciones de RSE elaboradas en el presente estudio y mantenidas de forma estable a lo largo de los últimos cinco años serían las siguientes:

## I. ACTIVIDADES INTERNAS DE RSE

A. *“Gestión de los recursos humanos o laborales de las empresas.”* Se compone de las siguientes acciones:

1. Desarrollo de programas de prevención y evaluación de riesgos laborales.
2. Fomento de políticas no discriminatorias en la contratación de personal.
3. Impulso de planes de formación para las personas empleadas.
4. Impulso de foros de diálogo y participación dentro de la empresa
5. Adopción de fórmulas que posibiliten un horario de trabajo flexible.

B. *“Gestión interna y medioambiental.”* Se compone de las siguientes acciones:

6. Implantación de un sistema independiente de auditoría.
7. Elaboración de un informe anual de gobierno corporativo.
8. Establecimiento de un código de conducta escrito en la empresa.
9. Elaboración y/o uso de productos verdes.
10. Establecimiento de programas de reciclaje.
11. Protocolos de integración de mano de obra extranjera.

## II. ACTIVIDADES EXTERNAS DE RSE

C. *“Compromisos en materia de prácticas sostenibles, responsables y veraces.”*  
Se compone de las siguientes acciones:

12. Fórmulas de garantía y responsabilidad sobre los productos defectuosos.
13. Protocolos que garanticen la veracidad de la publicidad de la empresa.
14. Compromiso con el uso de energías limpias y renovables.
15. Informar a los clientes para fomentar un consumo responsable.
16. Potencial desarrollo de actividades para impulsar el comercio justo.

D. *“Colaboración con otras organizaciones.”* Se compone de las siguientes acciones:

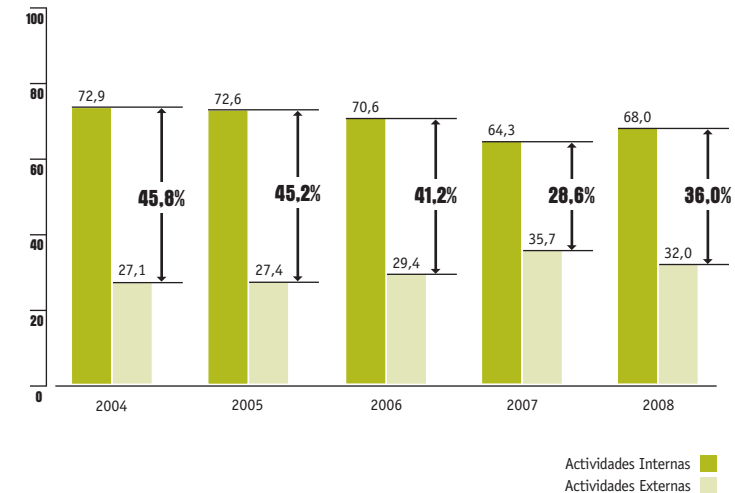
17. Patrocinio de entidades deportivas, culturales o sociales de su entorno.
18. Proyectos de colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro.
19. Potencial inversión en algún fondo verde.
20. Participación en acciones y proyectos de I+D.

Podemos asegurar, por lo tanto, que en las páginas que siguen no vamos a presentar una colección de actividades seleccionadas al azar o de manera arbitraria. Tampoco se trata de un conjunto de acciones poco representativas de lo que se entiende habitualmente por iniciativas responsables. Más bien al contrario, constituyen una relación razonada de acciones, seleccionada en función de criterios previamente establecidos, con un trabajo de definición y clasificación, capaces de presentar una visión panorámica de la evolución de la RSE entre las Pymes de Bizkaia.

En cuanto a su presentación y análisis hemos optado por señalar los aspectos singulares de la evolución anteriormente señalada, partiendo siempre de la ordenación en dos grandes bloques (interno y externo), cuatro tipologías, y veinte acciones de RSE, un patrón estable sobre el que hemos recabado información durante los últimos cinco años.

A lo largo de este quinquenio, los hechos muestran que las Pymes de Bizkaia que emplean entre 6 y 99 personas han mirado fundamentalmente hacia adentro a la hora de abordar el desarrollo de la RSE. El **gráfico 13** se recoge la proporción de actividades de RSE llevadas a cabo por las Pymes durante el periodo 2004-2008 según se trate de acciones internas o externas. Como se aprecia, en términos medios puede afirmarse que aproximadamente siete de cada diez acciones realizadas son de carácter interno. Es cierto que a lo largo del periodo el diferencial entre uno y otro tipo de acciones se ha ido reduciendo, al aumentar en número y porcentaje las acciones externas desarrolladas, pero ello no ha alterado significativamente la tendencia general que hemos puesto de manifiesto.

**GRÁFICO 13. ACTIVIDADES INTERNAS Y EXTERNAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) QUE REALIZAN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**

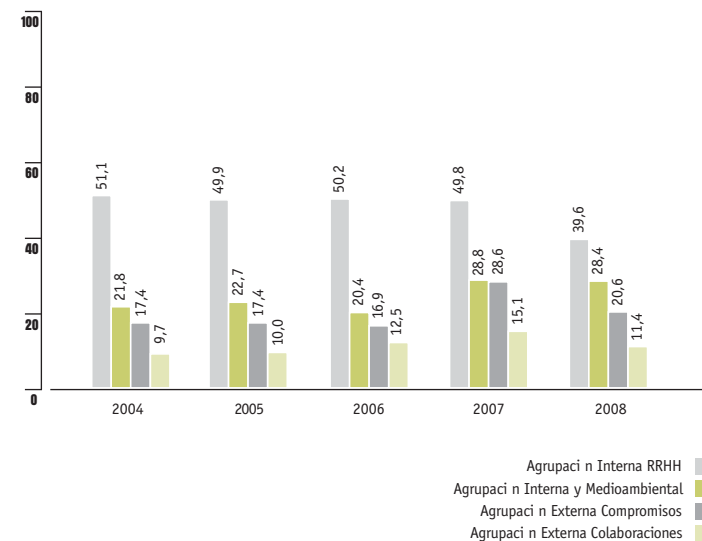


En nuestra opinión, parece lógico que las empresas dirijan el máximo esfuerzo hacia el interior de la organización, pues su buen funcionamiento constituye un requisito esencial para reforzar la competitividad y la presencia externa de la empresa. Además, la pauta observada en el caso de las Pymes de Bizkaia es bastante común puesto que, normalmente, las pequeñas y medianas empresas que quieren asumir conductas socialmente responsables se centran primero en la mejora de las condiciones internas.<sup>(15)</sup>

La idea es que una vez que se consolidan determinados logros en el ámbito interno resulta más fácil que las empresas sientan reforzada su posición y aumente su disposición para mejorar su proyección en el ámbito externo. Además, el desarrollo de la RSE consiste también en optar por las mejores opciones entre el elenco de actividades posibles. Y las mejores opciones son, en muchas ocasiones, aquellas cuyo desarrollo es más factible o aparentemente más beneficioso para la empresa.

La mejor prueba gráfica de esta toma de posición por el desarrollo interno de la RSE la tenemos en el **gráfico 14** que nos informa de la evolución de las cuatro tipologías en las que han quedado incluidas el total de veinte acciones seleccionadas. Dicho de otra manera, la atención a las personas y la gestión prevalece frente a otras opciones. Esto no debe resultar extraño si tenemos en cuenta que la mayoría de los discursos sobre el éxito empresarial ponen el énfasis en la influencia crucial de las personas y los modelos de gestión. Y es lógico que la percepción de las personas responsables de las Pymes de Bizkaia que emplean entre 6 y 99 personas acerca de las acciones relacionadas con la RSE esté influida por tales discursos. Además, los efectos y las mejoras que se producen en estas dos dimensiones, personas y modelos de gestión, puede percibirse de manera más directa e inmediata.

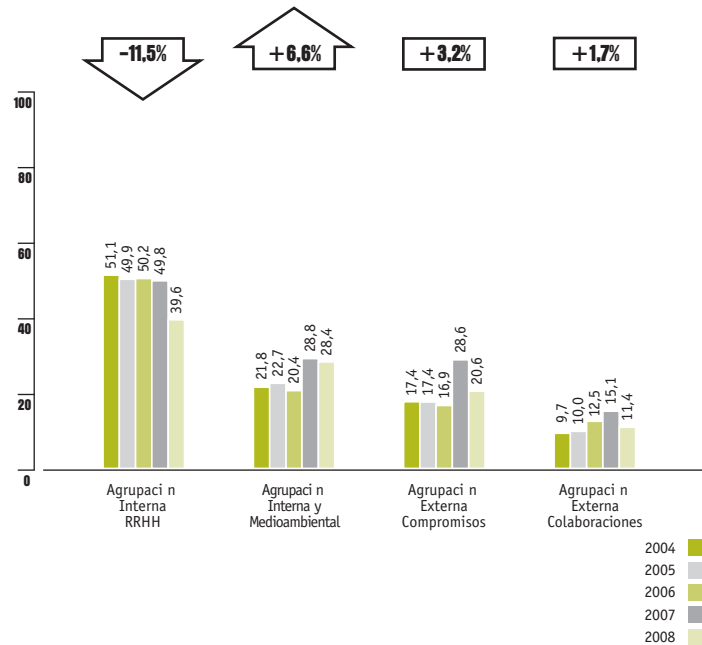
**GRÁFICO 14. AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) QUE REALIZAN LAS PYMES DE BIZKAIA POR AÑOS. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**



Así, a lo largo del periodo 2004-08 las acciones relacionadas con las personas destacan sobremanera sobre el resto de actividades desarrolladas por las empresas. Sin embargo, el peso relativo de este tipo de acciones tiende a reducirse, a tenor de los datos del año 2008. Además de esta evidencia y, aunque de manera pausada, sí parece que van perfilándose otras dos tendencias. De una parte, la atención que las empresas prestan a las actividades de gestión interna y medioambiental va siendo cada vez mayor, hasta el punto que en el año 2008 tres de cada diez acciones llevadas a cabo con las Pymes están incluidas en esta tipología. Por la otra, la actividad práctica de las empresas que se orienta hacia el exterior puede decirse que se ha consolidado e incluso ha aumentado, si bien de manera casi inapreciable. El **gráfico 15** muestra con precisión estas tendencias, pues nos informa de la evolución del peso relativo de cada una de las tipologías que estamos analizando.

<sup>15</sup> Ver, por ejemplo, VIVES, A.; CORRAL, A.; E ISUSI, I. *Responsabilidad Social de la empresa en las Pymes de Latinoamérica*. BID. Washington. 2005.

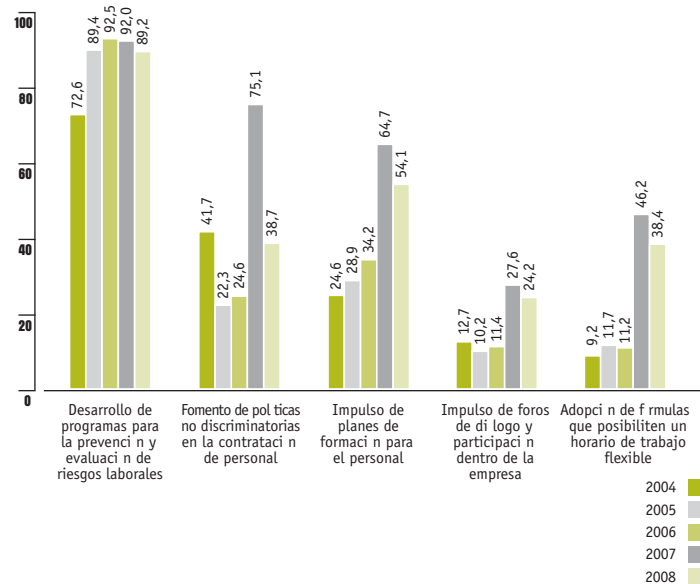
**GRÁFICO 15. AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) QUE REALIZAN LAS PYMES DE BIZKAIA POR TIPO DE ACCIONES. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**



Como vamos a poder comprobar a través de la información disponible, una característica básica de la actividad de las Pymes de Bizkaia en estos últimos cinco años es la ausencia de una orientación definida. De hecho, son fundamentalmente las acciones vinculadas con el cumplimiento de la normativa legal las que parece tener un impacto práctico sostenido y suficientemente significativo. Lo que los datos también denotan es que las Pymes no han consolidado un modelo de referencia, y si bien van cobrando importancia aspectos relacionados con la ética, los valores o el cuidado del medioambiente, del análisis del conjunto de acciones desplegadas se desprende una realidad plagada de matices, en la que sobresalen la falta de continuidad y la ausencia de especialización. Siendo las cosas así, más allá del cumplimiento de la legalidad como signo dominante, resulta difícil señalar tendencias firmes y con una probabilidad suficiente de consolidación.

Dentro de este panorama, el bloque de acciones agrupadas bajo la denominación “*gestión de los recursos humanos o laborales de las empresas*” es el que presenta una trayectoria más consistente (**gráfico 16**).

**GRÁFICO 16. ACTIVIDADES INTERNAS DE RSE, “GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS O LABORALES DE LAS EMPRESAS”, QUE REALIZAN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**

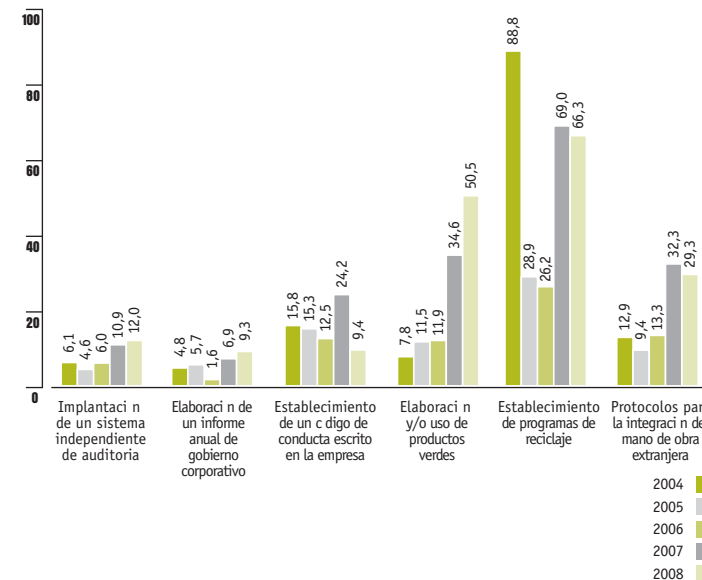


El **gráfico 16** mide la evolución de cada una de las cinco acciones incluidas en esta tipología y la que presenta el mayor grado de desarrollo y continuidad es la que de manera más estricta tiene que ver con el cumplimiento de la legalidad. Así, de manera sostenida a lo largo del periodo, prácticamente nueve de cada diez empresas manifiestan cumplir con las regulaciones en materia de prevención y evaluación de riesgos laborales. Es distinto el caso de las acciones de carácter formativo o las de fomento de políticas no discriminatorias, pues se aprecian valores de actividad que están por encima de la media, pero son bastante evidentes los síntomas de discontinuidad en uno y otro caso. Las otras dos acciones propuestas tienen una presencia efectiva menor, pero conviene resaltar que durante los dos últimos años del periodo analizado es manifiesto el salto tanto en la cantidad de las acciones desarrolladas como en su grado de diversidad.

La situación es bastante diferente en el caso de las acciones agrupadas bajo el epígrafe “gestión interna y medioambiental.” El **gráfico 17** nos muestra

la trayectoria de este grupo de acciones y en él se aprecian diferencias y similitudes con respecto a la evolución de las acciones incluidas en el bloque anterior.

**GRÁFICO 17. REALIZACIÓN ACTUAL DE ACTIVIDADES INTERNAS DE RSE, “GESTIÓN INTERNA Y MEDIOAMBIENTAL”, QUE REALIZAN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**



El panorama presenta alguna variación al concentrarnos en el análisis de las dos tipologías en las que hemos agrupado las acciones de carácter externo. Lo que fundamentalmente resalta es que se trata, en la mayoría de los casos, de actividades que presentan valores de desarrollo muy bajos que, en algunos casos, incluso pueden considerarse testimoniales.

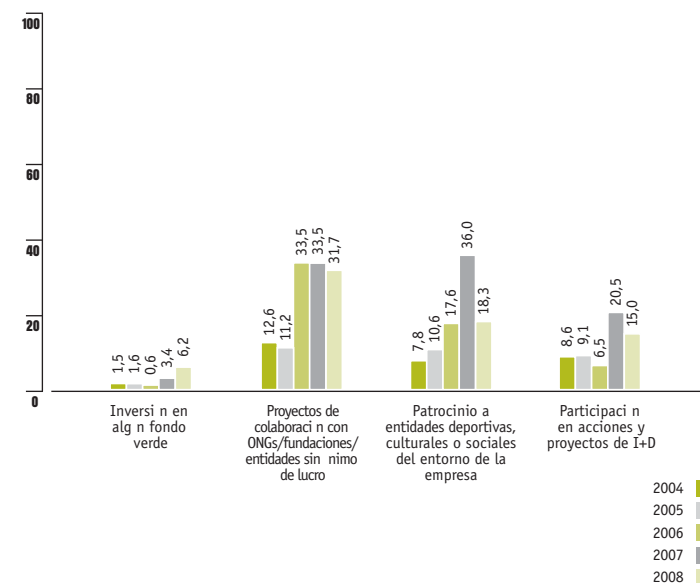
Entre las similitudes, cabe subrayar la discontinuidad, los altibajos, es decir, la ausencia de una trayectoria regular que permita asegurar la consolidación de ciertas prácticas. También la evidencia de que el desarrollo es menor en el caso de actividades débilmente reguladas o que carecen de regulación. La tercera similitud tiene que ver con el distinto comportamiento que se observa en los dos últimos años, cuando menos en el caso de tres de las

acciones consideradas. Por la que se refiere a las diferencias, la más notable es la menor importancia cuantitativa de las acciones incluidas en esta tipología, pues es notablemente menor el promedio de empresas que las desarrolla. Ciertamente sólo el “*establecimiento de programas de reciclaje*” parece proyectarse como una práctica bastante generalizada, acción igualmente determinada por razones de índole normativo-legal, en la línea de “*desarrollo de programas de prevención y evaluación de riesgos laborales*” señalada con anterioridad.

El panorama presenta alguna variación al concentrarnos en el análisis de las dos tipologías en las que hemos agrupado las acciones de carácter externo. Lo que fundamentalmente resalta es que se trata, en la mayoría de los casos, de actividades que presentan valores de desarrollo muy bajos que, en algunos casos, incluso pueden considerarse testimoniales.

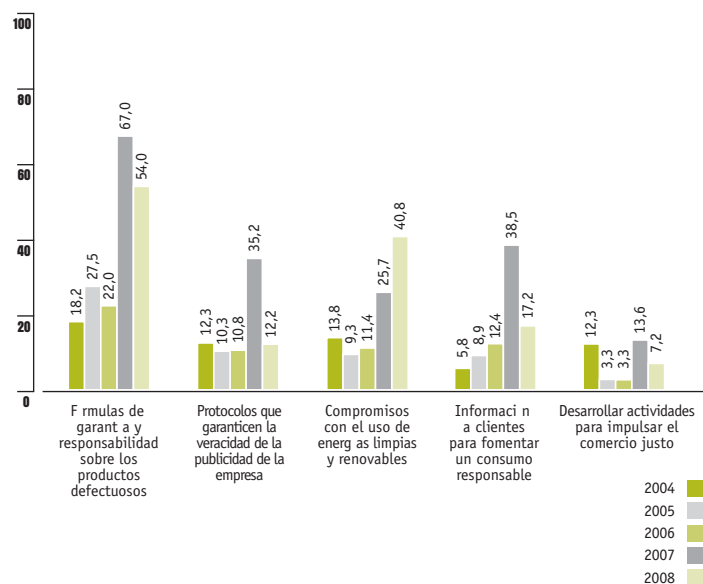
A la primera de las tipologías la hemos denominado “*compromisos en materia de prácticas sostenibles, responsables y veraces*”, en la que se incluyen cinco acciones. Como nos informa el **gráfico 18**, solamente en el desarrollo de una de las cinco acciones referidas (“*formas de garantía y responsabilidad sobre los productos defectuosos*”), se aprecia la participación de más de un 50% de las empresas consultadas, y esto si sólo tenemos en cuenta los datos de los dos últimos años. En resto de los casos, nos hallamos ante actividades intermitentes y con un desarrollo más limitado. En un extremo encontramos las acciones relacionadas con el comercio justo, cuya significación es prácticamente marginal. Otras actividades muy directamente vinculadas a los clientes como los “*protocolos de veracidad de la publicidad*” o “*la promoción del consumo responsable*” tampoco logran superar niveles muy reducidos de significación. Por el contrario, son cada vez más las Pymes de Bizkaia en el período 2004-2008 que manifiestan su “*compromiso con el uso de energías limpias y renovables*”, una actividad que en los dos últimos años evidencia una trayectoria ascendente.

**GRÁFICO 18. REALIZACIÓN ACTUAL DE ACTIVIDADES EXTERNAS DE RSE, “COMPROMISOS EN MATERIA DE PRÁCTICAS SOSTENIBLES, RESPONSABLES Y VERACES”, QUE REALIZAN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**



La cuarta y última tipología en la que han quedado agrupadas el resto de acciones externas de RSE muestra también valores promedios de ejecución de poca significación. A tenor de los datos contenidos en el **gráfico 19**, resulta evidente que la evolución de las cuatro acciones propuestas no es en absoluto homogénea tampoco en este caso. El desarrollo de una de ellas, “*la inversión en algún fondo verde*” se encuentra después de cinco años en un estado incipiente y son poquísimas empresas las que optan por este tipo de fórmula. Por lo que respecta a la participación en acciones de I+D, estas colaboraciones tienen todavía un alcance muy limitado y la trayectoria de estas actividades durante el quinquenio es irregular. En una escala numérica algo más significativa algo similar ocurre con las actividades de patrocinio, ámbito este en el que llama la atención la oscilación producida en el año 2008.

**GRÁFICO 19. REALIZACIÓN ACTUAL DE ACTIVIDADES EXTERNAS DE RSE, "COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES" QUE REALIZAN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2004-2008.**



Entre las acciones propuestas, es el ámbito de la colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro el que más parece arraigarse entre las Pymes, con un valor promedio que afecta a tres de cada diez empresas de forma sostenida durante los cinco últimos años.

El **gráfico 19** confirma de nuevo la participación poco activa de las Pymes en el desarrollo de acciones de carácter externo. No sólo hemos señalado diversas actividades cuyo nivel de implantación es muy bajo, sino que además resulta arriesgado hacer previsiones de continuidad. La discontinuidad y la ausencia de una orientación definida son aún más evidentes en el ámbito externo.

En resumen, el grado de actividad práctica de las empresas del que venimos dando cuenta puede interpretarse como una base para un posterior desarrollo más intenso y extenso. Puede también entenderse como la expresión de una voluntad práctica limitada, tentativa, precaria incluso, cuya continuidad es una incógnita. Cabe finalmente pensar que las Pymes de

Bizkaia irán definiendo un patrón en el que un grupo de acciones conozcan un grado de desarrollo y consolidación apreciable, mientras que en otros casos la tendencia será de estancamiento, fluctuación e indeterminación.

En cualquier caso, el rumbo que tome la actividad práctica de la RSE entre las Pymes dependerá principalmente del impacto probado de cada una de las acciones y de la evolución de la actividad regulatoria, hasta ir perfilando un modelo, seguramente imperfecto y parcial, pero necesariamente más homogéneo, sobre el contenido y el significado de las prácticas responsables adecuado a las posibilidades y limitaciones de este tipo de empresas.

La presencia de la RSE en las Pymes de Bizkaia durante los últimos cinco años se soporta, principalmente, sobre acciones ya existentes. Hemos asistido, por lo tanto, más de un desarrollo de la RSE sobre la base de lo existente que sobre la generación de nuevas acciones. Como ya indicamos hace cinco años, puede que *“la mejor vía de penetración de la cultura [de la RSE] entre las Pymes sea afirmando y consolidando aquellos valores con los que este tipo de empresas se encuentran más identificadas.”*<sup>16</sup> De ser ello cierto, una de las cuestiones sobre la que debemos reflexionar es acerca de cuáles son los límites de esta “estrategia de captación o agregación” hacia la RSE de otras acciones ya existentes. Se está haciendo referencia concreta a la prevención de riesgos laborales, los programas de reciclaje o el establecimiento de fórmulas de garantía y responsabilidad sobre los productos defectuosos. Por todo ello, y en esta línea, deberíamos empezar a preguntarnos cuando va a comenzar a desarrollarse entre estas organizaciones una “estrategia de creación” de acciones más afines, lo que podríamos definir como una cultura de la responsabilidad social propia de las Pymes.

<sup>16</sup> UNCETA, A. Y GURREA, J. *Responsabilidad Social Corporativa en las PYMES de Bizkaia*. Bilbao. Paradox. 2005, pág.83.

## 3.3 LA VOLUNTAD DE ACCIÓN: ENTRE LO TANGIBLE Y LO INTANGIBLE

Ya hemos fundamentado con anterioridad el carácter permanente, pero a la vez vivo y flexible de esta investigación, lo que nos ha permitido hacer distintas adaptaciones a lo largo de estos cinco últimos años. En esta línea, una de las necesidades que surgieron durante el desarrollo de nuestro trabajo fue la de tratar de dimensionar hasta qué punto el desarrollo de la RSE se estaba convirtiendo en un componente habitual de la gestión de las empresas o, expresado de manera más precisa, se estaba produciendo su integración sistemática y, en este caso, de qué modo, en la actividad ordinaria de las Pymes de Bizkaia.

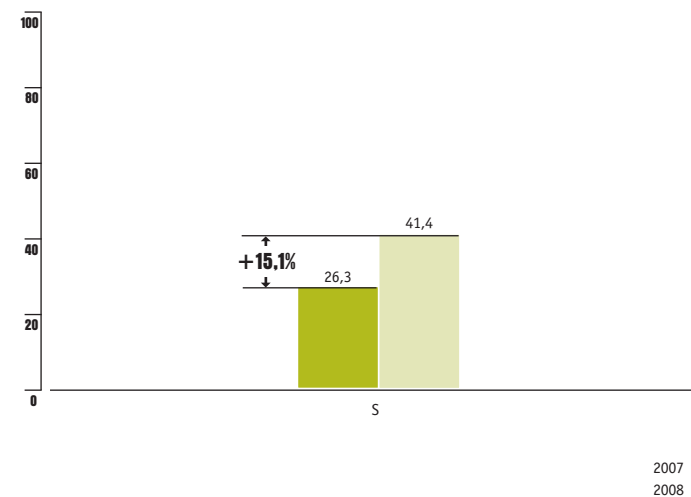
La idea de sistematicidad se refiere a la existencia de un mecanismo consciente, estratégico o procedimental de la RSE en el seno de las empresas, superando con ello las actuaciones coyunturales en esta materia. Decidimos entonces buscar un nuevo dato en el proceso de recogida de información. Nos interesamos de manera directa por la “realización de algún tipo de gestión y/o acción sistemática en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)” por parte de las Pymes. La cuestión fue formulada de esa manera sin entrar a considerar qué es, en realidad, una integración sistemática de la RSE. Esta opción se debe a que, como es conocido, existen diferentes patrones, y nuestro interés se limita a conocer si la idea de sistematicidad era considerada como tal por parte de las propias empresas.

Este cambio se introdujo también en el año 2007, y vino acompañado de otro más: conocer las formas en que dicho proceso de sistematización tiene lugar. Dos nuevas cuestiones y sus correspondientes respuestas que han proporcionado una ampliación y mejora de la información disponible durante los años 2007 y 2008.

El **gráfico 20** nos muestra la evolución de las respuestas a la primera cuestión. El primer aspecto a destacar es que en el año 2008 algo más de cuatro de cada diez Pymes de Bizkaia (41,4%) afirman integrar de manera sistemática acciones de RSE en su empresa, lo que supone un incremento de quince puntos porcentuales respecto a lo expresado el año precedente. Ello daría a entender que la RSE ocupa un espacio cada vez mayor en estas organizaciones empresariales, cosa distinta es de qué manera o a través de qué mecanismos recogidos en el **gráfico 21**.

Como puede verse se ofrecieron cinco opciones posibles acerca de la forma de integrar sistemáticamente la RSE. Estas opciones recorren un amplio espectro y se concreta de manera más tangible, por ejemplo, la realización de una Memoria de Sostenibilidad, o de forma más intangible, cual es el caso de su inclusión en la misión/visión de la empresa.

**GRÁFICO 20. REALIZACIÓN DE ALGÚN TIPO DE GESTIÓN Y/O ACCIÓN SISTEMÁTICA EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) POR LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2007-2008.**

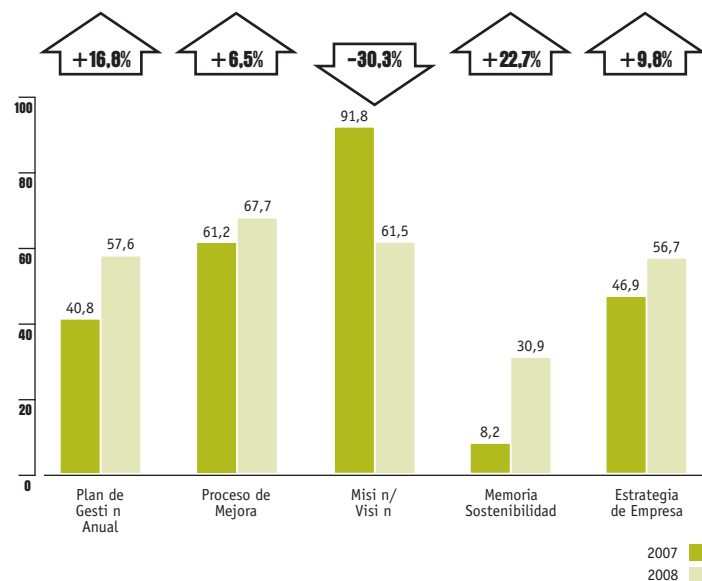


La impresión que se obtiene observando la evolución descrita en el **gráfico 21** es que la sistematización de la RSE se produce más en términos propositivos que propiamente ejecutivos. No es despreciable, sin embargo, que la RSE sea tenida en cuenta al definir la misión, la estrategia de la empresa, el plan de gestión anual o los procesos de mejora. La estrategia de las empresas es una combinación flexible de múltiples elementos, uno de ellos está pasando a ser la RSE, con independencia de cuál sea su estatus efectivo en términos aplicados.

Como muestra el **gráfico 21**, el hecho de que la opción de carácter más práctico, la realización de Memorias de Sostenibilidad, sea la menos considerada por las empresas, es un indicador del carácter predominantemente

intangible de esta sistematización, aún cuando su mera presencia como tal intangible, considerada en perspectiva temporal, es un excelente indicador de la potencialidad de la RSE que no debe perderse de vista.

GRÁFICO 21. ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) INTEGRADAS SISTEMÁTICAMENTE EN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS AFIRMATIVAS. 2007-2008.



La importancia de la variable *tamaño* ha sido considerada de manera estratégica desde el comienzo de esta investigación, hasta el punto de haberse realizado una triple segmentación en función del tamaño; a saber: Pymes entre 6 y 9 personas empleadas; entre 10 y 49; y entre 50 y 99 personas empleadas.

Un análisis diferenciado y, por ello, específico de estas dos variables respecto a las distintas respuestas del cuestionario utilizado a lo largo del período quinquenal permite constatar que mientras la actividad principal de las Pymes de Bizkaia, esto es, su orientación hacia la industria, la construcción, el comercio, el transporte y otros servicios, no constituye una variable que arroje diferencias respecto al alcance, la presencia y potencialidades de la RSE, por el contrario, el tamaño sí arroja algunas diferencias incluso dentro del intervalo 6-99 personas empleadas.

Aunque la correlación positiva con el tamaño no se da exclusivamente en el terreno de la aplicación práctica de la RSE,<sup>17</sup> queremos insistir aquí en la especial relación que se manifiesta entre el tamaño de una empresa y sus posibilidades efectivas de impulsar y desarrollar acciones de RSE. Lo anterior queda también absolutamente confirmado en el caso de esta investigación, estableciéndose una conexión directa, constante y descendente entre el tamaño y la acción. Es decir, a mayor tamaño (las Pymes de Bizkaia que emplean entre 50 y 99 personas), mayor volumen y diversidad de actividades socialmente responsables.

Sin ánimo de ser exhaustivos, las Pymes de Bizkaia entre 50 y 99 arrojan resultados más elevados en el caso del conocimiento genérico (del término RSE) y del conocimiento específico (desarrollo de la RSE por parte de otras organizaciones), de la consideración de la RSE como prioridad actual por parte de la propia empresa, en la percepción de mayor objeto de

<sup>17</sup> Esta investigación viene comprobando el efecto positivo que el tamaño ejerce también en ámbitos como la información, el conocimiento o la predisposición de las empresas en relación al desarrollo de la RSE. Lo cual no hace sino corroborar lo ya manifestado con anterioridad como consecuencia de otros estudios. Así, indicábamos en el año 2005 que "el tamaño parece concretarse como la variable con mayor capacidad explicativa a la hora de interpretar las diferencias en el desarrollo de la RSC en unas empresas y otras." Ver UNCETA, A. Y GURRUTXAGA, A. *Responsabilidad Social Corporativa en el País Vasco*. Bilbao. Paradox. 2005, pág.151.

preocupación por parte del conjunto de los grupos de interés o stakeholders, en la preferencia por la regulación frente a la recomendación y la iniciativa de la empresa como estrategias de impulso de la RSE.

De igual modo, estas Pymes de Bizkaia entre 50 y 99 personas empleadas tienen relativamente más integradas de manera sistemática acciones de RSE en comparación a organizaciones de menor tamaño, estando también más presentes aquellas acciones relacionadas con colaboraciones con ONGs, fundaciones o entidades sin ánimo de lucro, patrocinio a entidades deportivas, culturales o sociales del entorno de la empresa, inversión en algún fondo verde y, sobre todo, participación en proyectos de I+D.

Lo que ocurre, por una parte, es que las empresas más pequeñas están más alejadas del tamaño mínimo eficiente y, por tanto, tienen más dificultades y también menos incentivos para desarrollar acciones de RSE. Es decir, el tamaño resulta determinante al permitir a las empresas un mejor uso y aprovechamiento de los recursos y obtener, a su vez, un mayor beneficio de la mayoría de las acciones desarrolladas.

Unido a lo anterior, la limitación de recursos es una de las razones que sistemáticamente aducen las empresas de menor dimensión para no emprender determinadas acciones de RSE con sus propios medios. La consideración de este segundo aspecto limitativo constituye una buena explicación para entender el menor compromiso de las empresas pequeñas con el desarrollo de la RSE, su actitud defensiva o escasamente proactiva, el alcance más bien limitado de su actividad responsable o su absoluta inactividad.

Lo crucial para una comprensión adecuada de esta relación es que posiblemente tamaño y desarrollo de la RSE no se pueden concebir de manera independiente. Una empresa difícilmente puede considerar el desarrollo de un tipo u otro de acción sin tener en cuenta el modo en que, en cada caso, va a ejecutarla. No se trata, por lo tanto, de decisiones independientes sino interdependientes, al establecer un nexo intrínseco entre ambos componentes de la toma de decisión. La consideración de una expectativa, el desarrollo práctico de la RSE, conduce irremediabilmente hacia el factor tamaño. En cualquier caso, esto último no elimina la existencia de diferencias significativas en el ámbito de la acción responsable entre empresas del mismo tamaño. El tamaño debe entenderse como condición necesaria pero no suficiente. De tal manera que si el desarrollo de la RSE no queda sometido en exclusiva a la variable tamaño, esta última sí se constituye objetivamente como su condición de posibilidad.

**EL DESARROLLO POTENCIAL  
DE LA RSE:  
MOTIVACIÓN Y DISPOSICIÓN**

El desarrollo potencial de la RSE en el ámbito de las Pymes no puede fundamentarse solamente sobre los datos del presente. No podemos basarnos exclusivamente en los indicadores de que disponemos porque en la trayectoria de estos cinco últimos años se aprecian signos de avance, pero también otros síntomas de indecisión y falta de determinación. De tal manera que la existencia de un grado aceptable de información y conocimiento, la importancia creciente que el empresariado atribuye a la RSE, el posicionamiento de los grupos de interés o la presencia de un buen número de evidencias prácticas del desarrollo de acciones responsables, pueden no ser suficientes en su conjunto para garantizar la extensión y consolidación de la RSE en el futuro. En el lado de las cautelas, hemos observado, por ejemplo, que en el año 2008 sólo cuatro de cada diez Pymes manifestaban haber integrado la RSE de una forma sistemática en la dinámica de la empresa.

Sabemos además que las estrategias de las empresas están sometidas a la influencia de estímulos muy diversos, de tal manera que la percepción sobre cualquier cuestión, en nuestro caso la RSE, no podemos entenderla como un acto que tiene lugar en un momento concreto, sino como un proceso dinámico y activo, sometido, por lo tanto, a las leyes del cambio. Siendo las cosas así, la disposición de las empresas en clave de futuro va a depender fundamentalmente de las motivaciones que les impulsen a desarrollar la RSE. Incluso al pensar en el grado de motivación de cada cual, podemos establecer una distinción entre lo que denominaremos “disposición voluntarista”, un estado de deseo, y la “disposición pragmática”, que pone en conexión tal estado de deseo con la capacidad real de concretarlo. Y son muchas las ocasiones en que uno y otro tipo de disposición terminan por no coincidir.

La relación entre voluntad y práctica depende mucho del grado de motivación, de los incentivos, pues unos factores y otros van conformando finalmente un nivel de expectativas en las empresas. Y lo importante es que las expectativas suelen anticipar comportamientos, de ahí que el conocimiento de las expectativas nos pueda ayudar a predecir el futuro de la RSE, incluso a influir sobre el mismo. No en vano cualquier cuestión proyectada en perspectiva de futuro se plantea también en términos de oportunidad.

En clave de presente, el estatus real de la RSE entre las Pymes de Bizkaia oscila entre la presencia y la ausencia, las certezas y las dudas, las menciones y las omisiones. La información que hemos venido analizando da cuenta de una situación pendular en la que las evidencias no aportan suficiente seguridad, y el futuro desarrollo de la RSE entre este segmento concreto de organizaciones empresariales sigue dependiendo demasiado de las leyes de la probabilidad.

Supuesto lo anterior, al pensar en el desarrollo potencial de la RSE, la cuestión de las motivaciones se sitúa en primer plano aún cuando, como ya hemos expresado, seamos plenamente conscientes de la distancia que puede existir entre las motivaciones y las conductas efectivas. Junto a ello, dado que existe ya una experiencia de aplicación de la RSE en el ámbito de las Pymes, creemos que es de sumo interés determinar qué tipo de acciones tienen mejor consideración entre el empresariado y cuál es su disposición a aplicarlas.

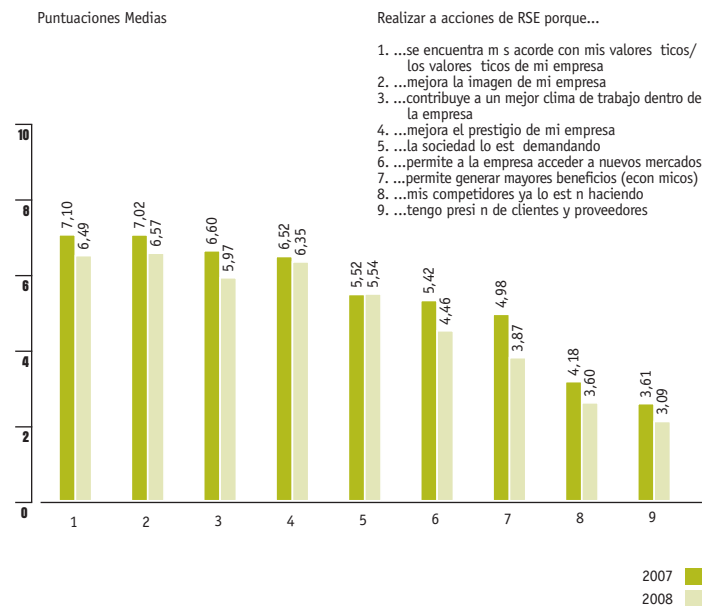
Por lo tanto, la finalidad principal de este capítulo es delimitar un mapa motivacional capaz de identificar cuáles son los principales estímulos sobre los que se asienta la toma de decisiones empresariales socialmente responsables. Y en el plano de la acción, queremos conocer, aunque sea en términos de compromiso difuso, cuáles son el tipo de acciones que el empresariado mejor valora o manifiesta mayor disposición a desarrollar.

Guiados por este interés, en el año 2007 se introdujeron algunos cambios en el cuestionario con el fin de disponer de información relevante sobre las motivaciones que pueden mover a las empresas a desarrollar la RSE. Disponemos, por lo tanto, de una serie temporal de dos años que nos proporciona una primera aproximación y nos permite dar cuenta de algunas regularidades en lo referente al cuadro de motivaciones.

Como queda dicho, en los años 2007 y 2008 las Pymes de Bizkaia que emplean entre 6 y 99 personas valoran en una escala que oscila de los 0 a los 10 puntos un total de nueve factores que pueden incidir en el desarrollo de la RSE. El **gráfico 22** da cuenta de la valoración media que han otorgado a un total de nueve factores. Lo primero que debe destacarse es la estabilidad en las puntuaciones otorgadas, sin que se aprecien oscilaciones relevantes. Como consecuencia de lo anterior, y aunque la información disponible se refiera a los dos últimos años, va estableciéndose una selección de factores de la que se desprende, a su vez, una jerarquía de motivaciones.

Asimismo, es de destacar que estableciendo la puntuación media de los dos años considerados, prácticamente cinco factores se agrupan en un intervalo cuya diferencia máxima no llega a un punto. Esto último es un magnífico indicador de la síntesis multifactorial que caracteriza el cuadro de motivaciones.

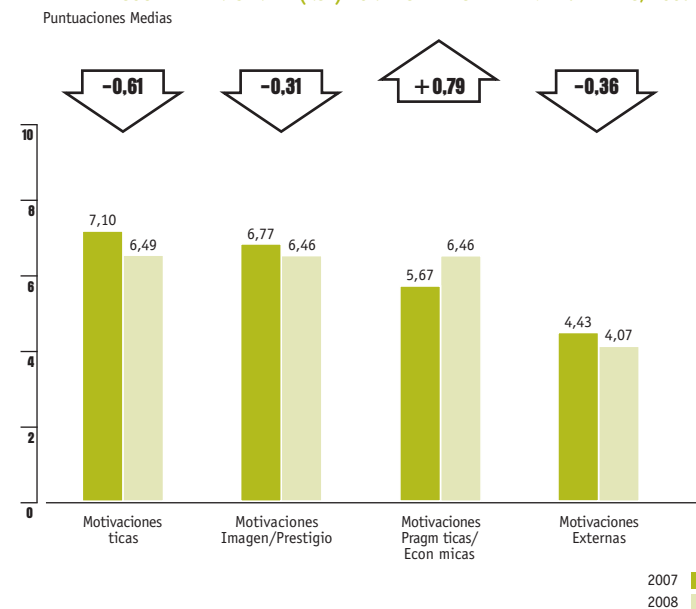
**GRÁFICO 22. MOTIVACIONES A LA HORA DE REALIZAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) POR LAS PYMES DE BIZKAIA. MEDIAS, 2007-2008.**



El patrón multifactorial al que nos hemos referido se aprecia perfectamente en el **gráfico 23**, en el que se agrupan los distintos factores bajo las siguientes cuatro tipologías de motivaciones:

1. Motivaciones relacionadas con la ética y los valores.
2. Motivaciones vinculadas a la imagen y el prestigio.
3. Motivaciones de carácter pragmático-económico.
4. Motivaciones externas a la empresa.

**GRÁFICO 23. AGRUPACIÓN DE MOTIVACIONES A LA HORA DE REALIZAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) POR LAS PYMES DE BIZKAIA. MEDIAS, 2007-2008.**



El **gráfico 23** da cuenta precisamente de la puntuación media obtenida por cada una de las tipologías y su interpretación resulta sumamente sencilla: excepto las motivaciones externas, la valoración que las Pymes de Bizkaia realizan de las otras tres tipologías (de carácter ético, reputacional y económico) es prácticamente similar.

La consecuencia más importante que debemos extraer del **gráfico 23** es que se produce una coexistencia no problemática entre motivaciones relacionadas con el beneficio social, más intangible, y aquellas otras más directamente ligadas al beneficio económico, sin duda más tangible. No existe pues un único catalizador en materia de RSE entre las Pymes de Bizkaia que emplean entre 6 y 99 personas, ni parecen plantearse tampoco disyuntivas insuperables entre ética y beneficio, dilema que habitualmente es señalado como uno de los puntos críticos en el desarrollo y sedimentación de la cultura de la responsabilidad social en el ámbito empresarial.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Véase, por ejemplo, en este sentido el trabajo de la FUNDACIÓN ÉTNOR. ERSE. *Observatorio de ética y responsabilidad social de la empresa en la Comunitat Valenciana*. Valencia. 2006, pág.65.

## 4.2 DISPOSICIÓN: ENTRE EL PRAGMATISMO Y EL VOLUNTARISMO

La disposición es el resultado de la influencia duradera de los factores de motivación. Cuantas más sean las motivaciones e influyan de manera más continuada, la disposición será más favorable. Al respecto, como hemos puesto de manifiesto en el capítulo 4, la disposición de este empresariado a poner en práctica actividades de RSE es todavía bastante limitada. El panorama de acción que hemos descrito se caracteriza por la discontinuidad y el desequilibrio, si tenemos en cuenta la falta de consolidación de un buen número de actividades y el hecho de que existan ámbitos de la RSE cuya expresión práctica es muy poco relevante.

Así, tanto las acciones que se llevan a cabo como las que no se realizan constituyen excelentes indicadores de la disposición presente de las empresas y de sus finalidades prioritarias. En lo que respecta a las prioridades, hemos explicado también el carácter diferido de la RSE o, lo que es lo mismo, el que para muchas Pymes de Bizkaia sea considerada una cuestión más vinculada al futuro. De tal manera que en la disposición presente de las empresas prevalece el plano de las ideas sobre el de las prácticas. Así, siendo cierto que poseen información, van acumulando conocimiento y perfilando sus actitudes, no lo es menos que la expresión práctica de todo ello es todavía muy poco significativo.

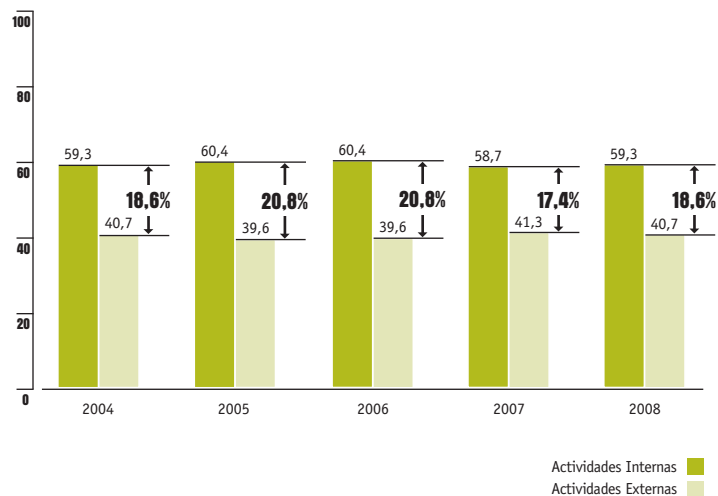
Situada la cuestión en perspectiva de futuro y una vez conocido el mapa de motivaciones, el análisis de la disposición constituye el complemento necesario, pues la modificación de la disposición depende de la influencia de los factores de motivación. Y la disposición es un estado de preparación para la acción. En consecuencia, lo que hemos pretendido a lo largo de esta serie temporal es medir la disposición de las empresas desplazando al futuro el escenario de la acción.

De acuerdo al objetivo anterior, en el periodo 2004-2008 el mismo cuestionario que contiene las veinte acciones analizadas en el capítulo 4 nos han servido para medir la disponibilidad de las empresas, pero planteadas dichas acciones en expectativa de futuro. O lo que es lo mismo, hemos preguntado a las personas responsables de las Pymes de Bizkaia por su disposición futura a poner en práctica cada una de esas acciones. La respuesta posible dispone de una escala de posicionamiento que oscila entre la consideración de la acción como “muy asequible” a la valoración contraria “nada asequible”. En la presentación gráfica de los resultados hemos optado por expresar solamente la agrupación de las respuestas de las opciones “muy asequible” y “asequible” ya que la información que nos proporciona es más que suficiente.

Como veremos al analizar los distintos gráficos, presentados de lo más general a lo más concreto, en términos generales dos son las cuestiones que deben ser destacadas. La primera, al colocar la cuestión en una expectativa de futuro, la disposición al desarrollo de acciones es más favorable, tanto en términos absolutos como relativos. De hecho, hay más empresas dispuestas a desarrollar una mayor cantidad y diversidad de acciones. Y la segunda, llama la atención la homogeneidad de las respuestas a lo largo del periodo, sobre todo si la comparamos con la variabilidad en el desarrollo efectivo de muchas de esas actividades en los años precedentes. Como ya hemos explicado esto último tiene mucho que ver con la distancia efectiva entre la “disposición voluntarista” y la “disposición pragmática”.

El **gráfico 24** se interesa por la disponibilidad de las Pymes a realizar acciones según sean éstas internas o externas. Conviene recordar a este respecto que durante el periodo 2004-2008 del total de acciones llevadas a cabo por las Pymes, un promedio de siete de cada diez se han enfocado hacia el interior de la empresa. En contraste con lo anterior, durante esos mismos años la opinión de las empresas sobre exactamente las mismas actividades pero, en este caso, proyectadas hacia el futuro, arroja un resultado algo distinto. En este último supuesto aumenta la disposición a desarrollar la RSE en el plano externo, aún cuando se siga otorgando la prioridad a la dimensión interna.

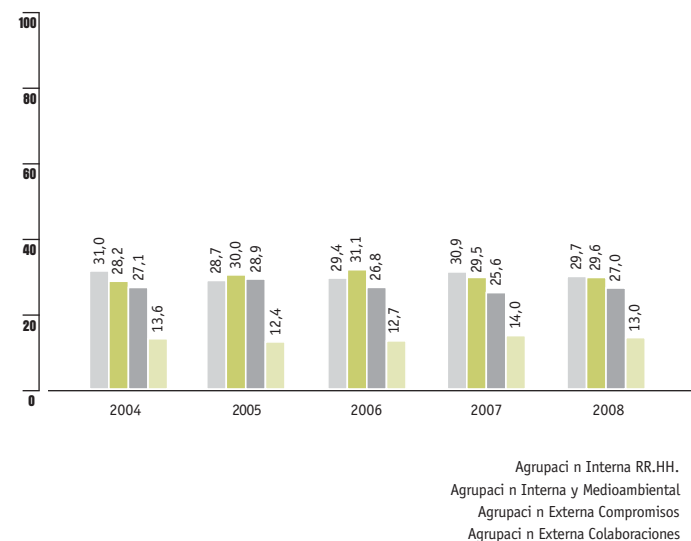
**GRÁFICO 24. ACTIVIDADES INTERNAS Y EXTERNAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) QUE REALIZARÍAN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS ASEQUIBLE Y MUY ASEQUIBLE. 2004-2008.**



Complementariamente, los **gráficos 25 y 26** nos ofrecen información relativa a las cuatro tipologías en las que hemos agrupado las acciones de RSE, y de nuevo se aprecia la diferencia entre los hechos, la actividad práctica en el presente, y la disposición futura de las Pymes. La notable preferencia por las acciones de carácter interno orientadas a las personas que es característica del periodo 2004-08 se matiza extraordinariamente cuando el panel potencial de acciones se plantea en perspectiva de futuro.

Eso es exactamente lo que nos muestra este gráfico, en el que puede constatarse que la disposición de las empresas es más compacta, de manera que tres de las tipologías propuestas (*Agrupación Interna de RR.HH., Agrupación Interna y Medioambiental y la Agrupación Externa Compromisos*), que a su vez agrupan un total de 16 acciones diferentes, parecen situarse en un plano de igualdad, cuando menos desde el punto de vista de la disposición de las Pymes a implantarlas, frente al destacado y constante última posición de la *Agrupación Externa Colaboraciones*.

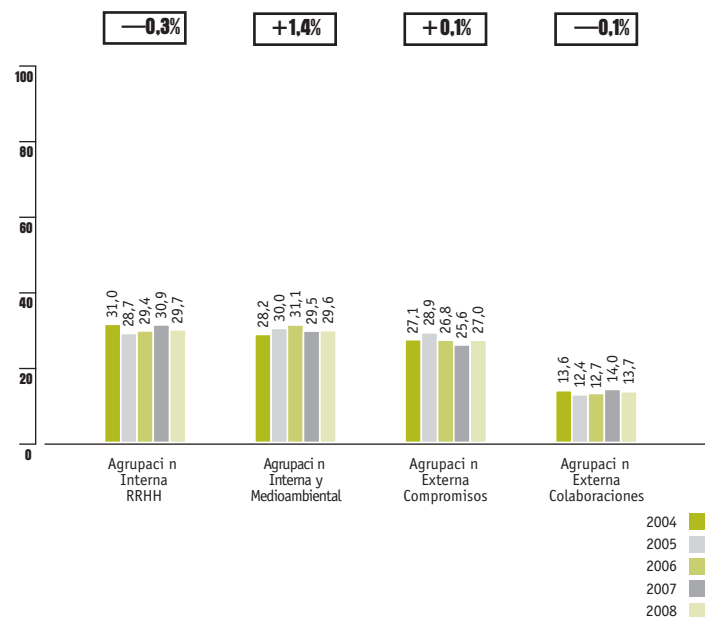
**GRÁFICO 25. AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) QUE REALIZARÍAN LAS PYMES DE BIZKAIA POR AÑOS. % RESPUESTAS ASEQUIBLE Y MUY ASEQUIBLE. 2004-2008.**



Lo que resulta llamativo también en este caso es que, si tomamos como ejemplo el posicionamiento de las Pymes en cualquiera de los años de la serie, la distancia real entre lo que las empresas declaran hacer y lo que dicen estar dispuestas a hacer es siempre muy significativa. La disponibilidad a la acción futura vuelve a prevalecer sobre las evidencias del presente.

Si damos un paso más y descendemos, por último, a analizar los resultados longitudinales referidos a cada una de las veinte acciones propuestas, se corrobora en la gran mayoría de los casos la mejor disponibilidad de las empresas cuando la apuesta por las prácticas responsables se plantea en perspectiva de futuro. En consonancia con lo anterior, la puntuación promedio otorgada a las acciones tiende a subir espectacularmente, de tal manera que si la disposición expresada se hiciera realidad, el desarrollo de la RSE conocería un salto espectacular en los próximos años.

**GRÁFICO 26. AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) QUE REALIZARÍAN LAS PYMES DE BIZKAIA POR ACTIVIDADES. % RESPUESTAS ASEQUIBLE Y MUY ASEQUIBLE. 2004-2008.**

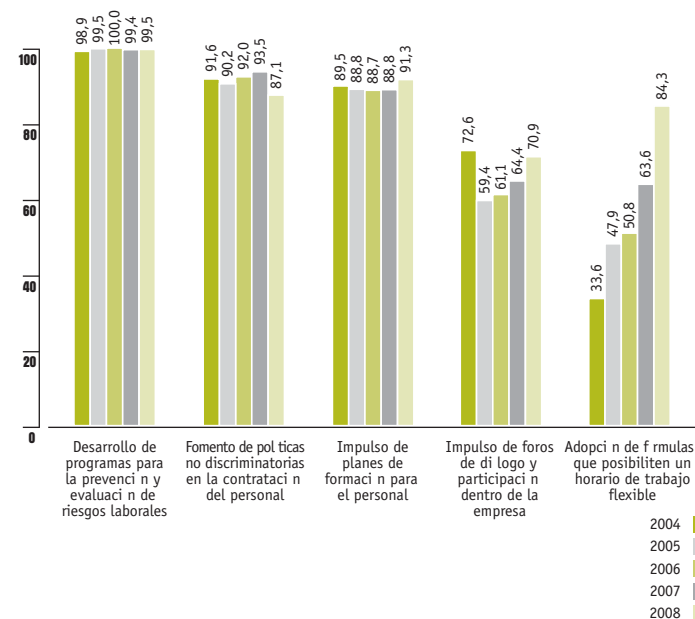


En todo caso, y si bien es cierto que la pauta a la que venimos de referirnos sobresale por encima de cualquier otra, el análisis de los resultados permite, también en perspectiva de futuro, establecer diferencias entre acciones cuyo desarrollo es más factible a los ojos de las Pymes, y otras cuya puesta en práctica parece presentar mayores dificultades. Para abordar este ejercicio de

prospectiva vamos a mostrar los siguientes cuatro gráficos (**gráficos 27, 28, 29 y 30**).

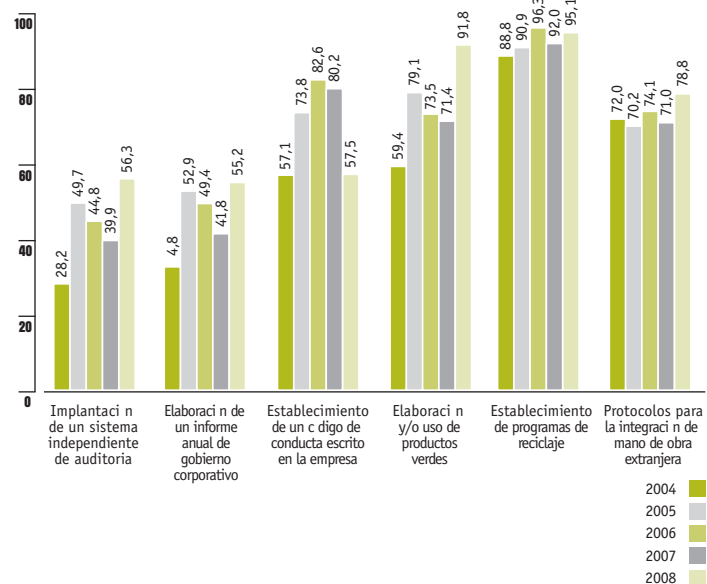
Presentando, en primer lugar, las actividades incluidas en el bloque que se ocupa de la “*gestión de los recursos humanos o laborales de la empresa,*” en tres de las cinco acciones que contiene el **gráfico 27** la disposición de las empresas es especialmente favorable y estable, superando con creces el nivel de aplicabilidad alcanzado en el presente (reflejado con anterioridad en el **gráfico 16**). Asimismo, la progresión más acusada se refiere a las fórmulas de flexibilidad horaria en el trabajo, una opción en la que la disponibilidad futura de las personas responsables de las Pymes de Bizkaia dobla los niveles de aplicación efectiva alcanzados en la actualidad.

**GRÁFICO 27. ACTIVIDADES INTERNAS DE RSE, “GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS O LABORALES DE LAS EMPRESAS”, QUE REALIZARÍAN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS ASEQUIBLE Y MUY ASEQUIBLE. 2004-2008.**



La disposición en el caso de las acciones incluidas en la tipología “gestión interna y medioambiental”, de la que da cuenta el **gráfico 28**, se sitúa también en valores promedio muy superiores a los que nos muestra la fotografía del presente (señalada en el **gráfico 17**). Aunque se observan bastantes oscilaciones en el posicionamiento de las Pymes de Bizkaia, una media de siete de cada diez empresas manifiesta su disposición favorable a desarrollar cuatro de las actividades propuestas y, si nos atenemos a lo expresado en el año 2008, incluso en el caso de las acciones hacia las que la disposición es menor, las previsiones de aplicación alcanzarían a más del 50% de las Pymes.

**GRÁFICO 28. ACTIVIDADES INTERNAS DE RSE, “GESTIÓN INTERNA Y MEDIOAMBIENTAL”, QUE REALIZARÍAN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS ASEQUIBLE Y MUY ASEQUIBLE. 2004-2008.**

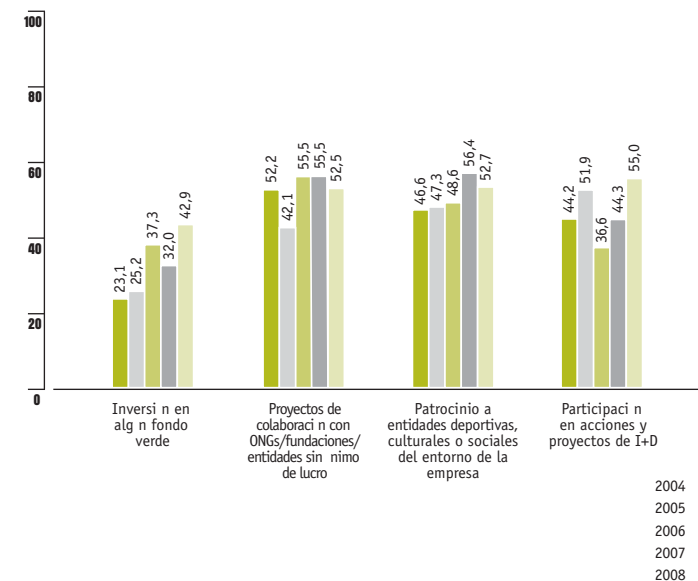


La valoración que recoge el **gráfico 29** y que se refiere al potencial desarrollo de las acciones incluidas en el tercer bloque (“*Compromisos en materia de prácticas sostenibles, responsables y veraces*”), constituye otro ejemplo de la fenomenal disparidad que existe entre la actividad responsable de las Pymes

en el presente (reflejada en el **gráfico 18**) y su grado de disponibilidad futura. Los datos contenidos en este gráfico son especialmente elocuentes, puesto que en el caso de algunas acciones la disponibilidad futura llega a multiplicar por diez el desarrollo práctico presente.

El ejemplo más nítido lo tenemos en las actividades relacionadas con el comercio justo que, si bien en el año 2008 se trata de una acción que no llega a desarrollar ni una de cada diez empresas, sin embargo, la disponibilidad futura de esas mismas empresas con respecto al desarrollo de idéntica acción alcanza a siete de cada diez empresas cuando la aplicación queda diferida al futuro.

**GRÁFICO 29. ACTIVIDADES EXTERNAS DE RSE, “COMPROMISOS EN MATERIA DE PRÁCTICAS SOSTENIBLES, RESPONSABLES Y VERACES”, QUE REALIZARÍAN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS ASEQUIBLE Y MUY ASEQUIBLE. 2004-2008.**

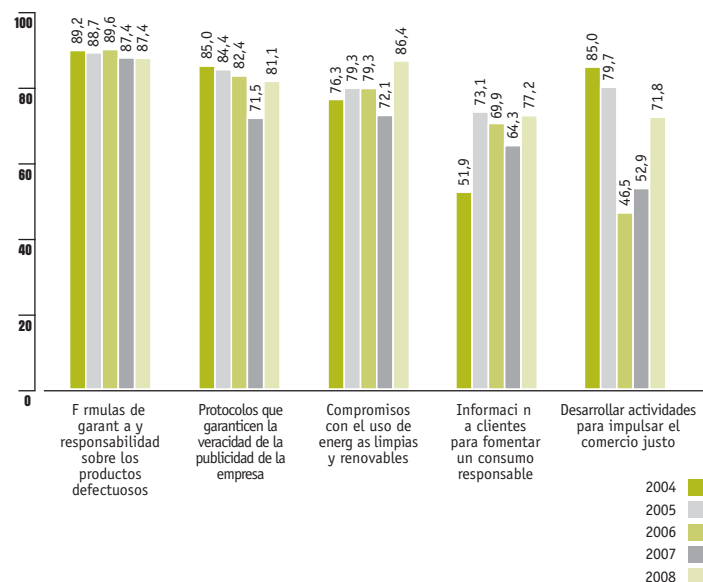


Las cuatro últimas acciones sobre las que las empresas manifiestan también su disposición en perspectiva de futuro, son las que hemos agrupado en el bloque referido a la “*colaboración con otras organizaciones sin ánimo de lucro, culturales, de investigación etc.*” La disposición al desarrollo de estas

actividades de colaboración queda recogida en el **gráfico 30** y, en general, es claramente menor en comparación con la mayoría de acciones que ya hemos analizado.

Por una parte, se observa una cierta discontinuidad en las opiniones manifestadas por las empresas y, por la otra, el compromiso futuro afecta, en el mejor de los casos, a algo más del 50% de las empresas. Es cierto que se trata de acciones que hasta la fecha sólo han logrado un grado de desarrollo limitado (señalado en el **gráfico 19**), pero en lo que se refiere a las actividades de colaboración, tenemos la impresión de que constituyen una buena vía para lograr el reconocimiento de algunos grupos de interés. Por ello, llama la atención esta disposición limitada a la colaboración puesto que la empresa que pretende convertirse en un agente responsable, es muy difícil que pueda llevar a cabo esa misión en solitario.

**GRÁFICO 30. ACTIVIDADES EXTERNAS DE RSE, “COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES” QUE REALIZARÍAN LAS PYMES DE BIZKAIA. % RESPUESTAS ASEQUIBLE Y MUY ASEQUIBLE. 2004-2008.**



Conocer la disponibilidad de las empresas con respecto al desarrollo de la RSE nos aporta un indicador de probabilidad en clave de futuro. Pero, a su vez, sabemos que el futuro se construye desde el presente. Y, en tal sentido, el presente también es un buen indicador pues perfila las posibilidades de cada cual en función de trayectorias probadas. Por ello, resulta difícil imaginar un escenario cuantitativa y cualitativamente diferente del presente.

Como hemos venido explicando, la RSE es todavía hoy para la mayoría de las Pymes un apéndice, un añadido al desempeño central de las empresas, que en muchas ocasiones se manifiesta a través de actividades esporádicas, carentes de continuidad. La fotografía del desarrollo de la RSE en los últimos cinco años no nos permite hablar y, mucho menos de forma generalizada, de un desempeño sistemático. De ahí que cualquier escenario de futuro deba ser planteado con prudencia.

El grado de disponibilidad que muestran las empresas lo que parece mostrar es la existencia de un buen número de factores de motivación. Pero la disponibilidad es un indicador útil, no exclusivo. En nuestra opinión, la disponibilidad a realizar acciones no es lo mismo que una perspectiva integrada de lo que implica el desarrollo de la RSE. La integración, primero, y la permanencia, después, de la RSE en el quehacer ordinario de las Pymes requiere pensar en un patrón de continuidad del que todavía carecemos.

La relación entre voluntarismo y pragmatismo se dilucidará tomando en cuenta la motivación y la disponibilidad de las empresas, pero partiendo, en cualquier caso, de su capacidad y su realidad presente. El presente, las acciones que ya se vienen realizando, constituyen todavía nuestro indicador más fiable, y son a la vez la base cuantitativa y temática sobre las que puede pensarse en términos de continuidad y expansión de las prácticas responsables entre las Pymes.

**LA TRAYECTORIA DE LA RSE  
EN LAS PYMES DE BIZKAIA:  
EJES CRÍTICOS**

Cinco años de investigación práctica sobre la RSE en el ámbito de las Pymes de Bizkaia aportan un conjunto de evidencias, reflexiones, percepciones y expectativas. A través de todas ellas lo que intentamos es responder a los interrogantes que plantea el desarrollo de esta cuestión, tratamos de ubicarla, otorgarle un estatus, valorar su grado de implantación y proyectarla en términos de futuro.

Los hechos muestran que el desarrollo de la RSE es una cuestión compleja, que no podemos simplificar, pero respecto a la cual estamos en condiciones de aportar algunas claves interpretativas. De tal manera que el contenido de este capítulo constituye un esfuerzo conclusivo que pretende dar cuenta de lo que vamos a denominar *ejes críticos* sobre los que se está edificando la trayectoria de la RSE en las Pymes de Bizkaia.

## PRIMER EJE CRÍTICO: EL DIÁLOGO ENTRE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Tanto la *información* como el *conocimiento* debemos entenderlos como procesos, siendo a su vez conscientes de que la relación entre información y conocimiento depende de factores y fenómenos más complejos. Es decir, no tiene por qué presuponerse que existe una relación directa entre un determinado grado de información y su correspondiente nivel de conocimiento.<sup>19</sup>

La relación de las personas con la información, el acceso a la información es, en sí mismo, una oportunidad. El intercambio de información entre las personas es también un potente mecanismo de divulgación. Ahora bien, cuestiones bien distintas son las aplicaciones que puedan darse o el ritmo en la utilización de la información.

No cabe duda de que la información y el conocimiento básico que las Pymes de Bizkaia tienen sobre la RSE han ido en aumento durante los cinco años que estamos analizando. Sin embargo, es importante subrayar que ese incremento de la información no parece correlacionar en la misma medida con un grado similar de conocimiento y aplicación práctica. Algo lógico si tenemos en cuenta que la información es un fenómeno más bien descriptivo y relativamente espontáneo, mientras que el conocimiento no puede serlo.

En la medida en que va en aumento tanto el volumen de información o conocimiento genérico (**gráfico 1**) como el conocimiento efectivo o tangible (**gráfico 2**), podemos obtener dos conclusiones. La primera, que la cantidad y la calidad de la información disponible ha aumentado. La segunda, que la capacidad de transformar dicha información en conocimiento también está creciendo. Y ambos constituyen indicadores de una evolución positiva del nivel de divulgación de la RSE.

Ahora bien, si la *información* y *conocimiento* son dos de los intangibles más valiosos a disposición de las empresas, el diálogo que se establezca entre ambos es crucial. Porque la información es la condición de posibilidad para el desarrollo del conocimiento, y la mejora del conocimiento constituye la primera evidencia de la penetración de

la RSE en el mundo de las Pymes. Que la información se transforme en conocimiento es lo que le otorga valor, frente a la entropía o la casualidad. Transformar la información en conocimiento es tanto como convertir las ideas en elementos tangibles.

<sup>19</sup> Consultar, por ejemplo, BENAVIDES, A. Y QUINTANA GARCÍA, C. *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Ed. Díaz de Santos Madrid. 2003, en especial el apartado dedicado al análisis de la Información y el Conocimiento en las empresas.

## SEGUNDO EJE CRÍTICO: EL DILEMA ENTRE LO IMPORTANTE Y LO PRIORITARIO

Existe una aparente contradicción entre considerar la RSE como una cuestión importante (de hecho, una parte muy significativa de las Pymes afirma que es importante) y lo que sucede en el orden práctico, de su aplicación, que las propias empresas tienden a entenderla más como una tendencia, una expectativa de futuro. No constituye, en suma, una prioridad en las agendas y actividades del día a día.

El posicionamiento de las Pymes de Bizkaia podemos interpretarlo en clave de buena disposición, pero el hecho de atribuir importancia a la cuestión, una actitud anticipatoria, no significa que aquella adquiera carácter vinculante en términos prácticos. Una lectura radical de esta circunstancia podría expresarse como sigue: de poco sirve que una cuestión sea considerada importante si no se le acaba otorgando un lugar entre las prioridades.

La brecha que se establece entre importancia y prioridad en el presente (**gráfico 3**) no tendría tanta relevancia si no estuviera acompañada por un indicador complementario. Nos estamos refiriendo al hecho de que nueve de cada diez Pymes establezcan la RSE como una prioridad de futuro (**gráfico 4**). Este aplazamiento casi generalizado de la cuestión puede llevar a pensar que más que de una prioridad lo que el dato indica es la expresión de un deseo.

Afirmamos lo anterior porque el dilema entre lo importante y lo prioritario está mediado por factores tan diversos como información, conocimiento, estímulos, limitaciones, expectativas, costos o beneficios, por citar los más relevantes. Si como viene ocurriendo hasta la fecha el desarrollo de la RSE depende fundamentalmente de la voluntariedad de las empresas y la influencia del conjunto de factores anteriores sobre ese estado de voluntad es limitada, la alternativa de desplazar la cuestión en el tiempo se entiende mejor. Y la prioridad va diluyéndose hasta convertirse en un simple deseo.

Por el contrario, si el peso que ese conjunto de factores ejerce sobre las Pymes crece de manera sostenida, la RSE además de ser considerada

importante escalará en el orden de las prioridades empresariales. Para ello serán necesarias algunas evidencias, un grado de tangibilidad de un concepto intangible, porque sólo cuando los fenómenos tocan tierra sabemos realmente cuál es su verdadera dimensión y qué beneficios pueden aportar. Mientras tanto, es más dudoso que lo importante se convierta en imprescindible y que los deseos se transformen en prioridades.

### **TERCER EJE CRÍTICO: LA DIALÉCTICA ENTRE CONTINUIDAD Y CAMBIO**

La RSE parece edificarse alrededor de la reforma de la idea clásica de empresa cuya viabilidad en el tiempo presente está en entredicho. En el caso de las Pymes, puede afirmarse que transitan por una realidad que camina hacia el cambio, pero en la que la continuidad tiene todavía un peso significativo. Situada la cuestión en ese horizonte y observada desde una perspectiva empresarial basada en el éxito y la obtención del beneficio, la RSE más que una certeza se plantea como una expectativa.

La dialéctica entre continuidad y cambio plantea una encrucijada en que la mayoría de las Pymes se desenvuelven en una situación de equilibrio inestable, puesto que hay razones para optar en uno u otro sentido.

Un verdadero cuestionamiento económico (falta de viabilidad) o social (indiferencia o rechazo) de la empresa es un excelente motivo para el cambio. El mantenimiento o incremento de los resultados (éxito económico) y un grado razonable de aceptación social (fidelidad y ausencia de presión) constituyen buenas razones para favorecer la continuidad.

No se trata sólo de una cuestión de riesgo, sino de oportunidad, necesidad, voluntad, en definitiva, de convencimiento. Porque, desde la perspectiva empresarial, tanto la continuidad como el cambio pueden implicar niveles similares de riesgo o de beneficio. Y en el centro de esta disyuntiva se sitúa la percepción por parte de las empresas de un nivel más bien bajo de presión social (**gráfico 6**).

Además, la RSE ni se entiende ni se comprende como un bien individual, aunque tenga manifestaciones individuales. Se trata fundamentalmente de un bien social, que se canaliza a través de acciones que producen beneficios colectivos y requieren, por tanto, de impulsos colectivos. Por ello, las empresas pueden percibir, y sin duda lo hacen, que el desarrollo de la RSE no es una cuestión de su exclusiva incumbencia sino que incluye la participación y la implicación de otros agentes sociales. Y este carácter común, colectivo, puede convertirse en la mayor fuerza de la cultura responsable pero también en su principal debilidad. Y el hecho de que la

implicación de los grupos de interés sea más bien débil (**gráfico 8**) no resulta precisamente un indicador muy alentador.

La evolución siempre parcial de estas tensiones (fracaso o éxito económico, rechazo o aceptación social, indiferencia o presión social, perspectiva individual o colectiva de la RSE) es la que va dibujando los rasgos de la continuidad y del cambio y explica, en cada momento y cada caso, la forma de percibir, entender y hacer empresa. El cambio es, por lo tanto, un proceso largo y sujeto a la influencia de avatares diversos.

## CUARTO EJE CRÍTICO: LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO

Las personas que han seguido la proyección contemporánea del concepto de Responsabilidad Social al mundo de la empresa saben perfectamente que se trata de un concepto pensado fundamentalmente en clave de gran empresa. No en vano la denominación originaria, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), alude exclusivamente a las grandes empresas y corporaciones.

La pretensión posterior de extender esta cultura empresarial a todo tipo de empresas tuvo su impacto sobre la denominación anterior. Así, emergió con fuerza pero no en ausencia de polémica, la denominación que se ha generalizado en los últimos años, Responsabilidad Social Empresarial (RSE) utilizada en este trabajo. Más recientemente, también el concepto de sostenibilidad empresarial va siendo cada vez más utilizado en distintos foros.<sup>20</sup>

Como consecuencia de esa vinculación entre responsabilidad social y grandes empresas, poco a poco se ha ido acuñando un lenguaje de la responsabilidad social, unos procedimientos y, también, un buen número de acciones que, en demasiadas ocasiones, resultan discrepantes con la realidad de las Pymes. Ello no quiere decir que sea inadecuado el enfoque general que se ha dado a la RSE, pero probablemente no sea el ideal desde la perspectiva de estas organizaciones empresariales.

Posiblemente muchas Pymes aceptarían de buen grado un modelo más apropiado y adaptado a su realidad, sus necesidades y sus posibilidades. Un modelo que en las definiciones, las propuestas de acción, los sistemas de acreditación y validación, o los incentivos institucionales y sociales, fuera no sólo más inteligible sino también más aplicable para las Pymes. Un modelo y un lenguaje que se esfuerce en traducir la naturaleza y los objetivos de la RSE a las posibilidades y el entorno de las Pymes.

En este sentido, seguimos convencidos de que *“es más que probable que una de las mejores maneras de ayudar a un mayor desarrollo de la RSC en el ámbito de las Pymes sea la identificación sencilla y concreta de lo que el concepto significa. Porque se puede estar corriendo el riesgo de que la RSC se convierta en uno de esos conceptos complejos que dificultan el conocimiento sencillo de las cosas.”*<sup>21</sup>

Sencillez y adecuación a la realidad. Lo que en el ámbito de las grandes empresas pueden ser verdades absolutas, en el caso de las Pymes pasa a estar subordinado a otras verdades y nos lleva a frecuentes problemas de interpretación de la realidad. Desde nuestra percepción, tanto ciertos componentes del lenguaje de la RSE como algunas de las acciones que se proponen son sencillamente discrepantes con la realidad de las Pymes.

Por lo tanto, lejos de aferrarnos a modelos generales creemos en su necesaria simplificación, sin pretender por ello una perversión de los principios generales de la RSE que los haga irreconocibles. Al fin y al cabo un modelo no es sino un medio adecuado y razonable para alcanzar determinados objetivos. Y en esta línea viene situándose el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia mediante la iniciativa Xertatu y su metodología Xertatu:adi,<sup>22</sup> que trata de ayudar a gestionar de manera estratégica y sistemática la responsabilidad social de las Pymes a través de una batería de herramientas basada en sistemas de mejora continua adaptada a las características y posibilidades de las mismas.

<sup>20</sup> Véase, por ejemplo, el artículo de LOZANO, J.M. “De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS).” *Papeles de economía española*, nº 108, 2006, págs. 40-60.

<sup>21</sup> UNCETA, A. Y GURREA, J. *Responsabilidad Social Corporativa en las PYMES de Bizkaia*. Bilbao. Paradox. 2005, pág.82.

<sup>22</sup> Xertatu:adi es la metodología para la implantación de la RSE en las Pymes. Puede consultarse en [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net)

## QUINTO EJE CRÍTICO: RSE EN EXPANSIÓN Y EN CRISIS

La trayectoria contemporánea de la RSE es todavía relativamente corta pues arranca a finales del pasado siglo XX, en buena medida como respuesta a las crisis monetarias de los años 1997 y 1998. Precisamente en un momento de crisis como el actual, en el que se acumulan un buen número de excesos empresariales, las ideas de la cultura responsable emergen con el objetivo de reorientar el discurso y las prácticas de las empresas.

Y el impacto de otra crisis, esta vez mucho más profunda y de alcance y extensión poco predecibles, va a poner a prueba la solidez del discurso responsable y su grado real de penetración y aceptación entre las empresas. Son muchos los analistas que, conscientes del arraigo limitado y en muchas ocasiones débil de la RSE en una buena parte del tejido empresarial, anticipan ahora la defunción de la cultura responsable o, en el mejor de los supuestos, imaginan su continuidad con una versión mutilada de valor puramente testimonial.

Nuestra impresión es que la cultura responsable, aún en aquellos ámbitos en que más ha sedimentado, no lo ha hecho lo suficiente como para no verse afectada por semejante recesión. Es previsible que, sobre todo en el corto plazo, el desarrollo de la RSE se ralentice, lo cual no anticipa su desaparición. Lo probable es que el cortoplacismo empuje a la mayoría de las empresas a considerar la lógica económica más estricta, donde el valor de lo tangible se impone.

Ni que decir tiene que un escenario de este tipo será más severo en el caso de las Pymes en las que, lo que está en discusión en muchos casos, es su propia continuidad como tal organización. De ahí que casi todo quede temporalmente supeditado al simple objetivo de la supervivencia, y tanto más para muchas Pymes, en las que la RSE sólo es un concepto débilmente anclado.

Ahora bien, no debemos confundir las decisiones coyunturales, los aplazamientos o, como es más que probable, un periodo de ralentización, con el final de un ciclo. Entre otras cosas, porque ni el discurso ni las prácticas responsables están en el origen ni entre las causas de esta crisis,

sino la irresponsabilidad, la especulación y el fraude. Y tanto las empresas como la propia sociedad son conscientes de ello.

Por eso, más allá de coyunturas, lo que la sociedad está demandando es la transparencia y la regulación, los sistemas de control e información, el buen gobierno, la implicación y el compromiso con las personas, en definitiva, todos aquellos mecanismos que favorezcan la prevención y por tanto la sostenibilidad de las empresas. Sabemos que esta es una crisis de liquidez, pero la RSE no es fundamentalmente un problema de dinero, ni de costes, tampoco de altruismo. Es una cuestión de cultura empresarial, una forma de entender la empresa, de hacerla viable.

Nos espera un tiempo de reducciones y sacrificios, de incertidumbre e inestabilidad. Todo lo que nos acerca a este estadio de dudas no ayuda a arraigar determinadas prácticas responsables cuyo resultado se mide, a menudo, a través de intangibles. Pero lo seguro es que hay otras prácticas que se han demostrado, una vez más, indeseables e insostenibles. Sabemos que de la mano de estas últimas no puede construirse el futuro.

La RSE no puede lógicamente sustraerse a una situación de colapso en el peor de los casos, o restricción en el mejor de ellos. Aunque la cultura responsable ni es la causante de esta crisis ni tiene nada que ver con ella. Pero, una vez inmersos en ella, más allá de la pasividad y las dificultades propias de la coyuntura y para hacer frente a los audaces que nos conducen a situaciones de riesgo social, el concepto que traza el cambio posible es la responsabilidad, porque la ética y el pragmatismo no son excluyentes, sino plenamente complementarios. Lo que hace falta es que se penetren y se combinen. Lo que se encuentra fuera de toda duda es que el asentamiento de la cultura de la responsabilidad social en las empresas pasa, forzosamente, por su sedimentación en las Pymes, con independencia de los factores que influyan en esta incorporación, sea de mutuo propio, sea por el efecto tractor de las grandes empresas que, de un modo u otro, pueden llegar a imponer comportamientos responsables a las Pymes en tanto que agentes proveedores en la cadena de valor.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Esta es una de las cuestiones sostenidas en el artículo de RIVERO, P. "La Responsabilidad Social Corporativa en las Pymes." *Lan Harremanak*, 2006, nº 14, págs.77-91 (pág.91).

La cultura de la responsabilidad social ha de ayudar a transformar la forma de entender la actividad empresarial y la manera en que la empresa se relaciona con la sociedad. Se trata de una transformación lenta, gradual, cargada de pasos intermedios, profunda en su sentido último, propuesta y participada por actores distintos, y necesariamente vinculada con la cambiante realidad social. Es una cultura que no se asienta exclusivamente sobre la visión economicista de la empresa, sino que la trasciende, que quiere involucrarse más en las cuestiones sociales.

Por ello, no se trata sólo de una cultura de las empresas, ni de las personas consideradas individualmente, es grupal, colectiva, porque se edifica y se practica colectivamente. Es una cultura del intercambio de bienes, estímulos, percepciones, comportamientos. De ahí que un concepto integral de responsabilidad social, además de a las empresas, tenga que involucrar a otros muchos actores. No todos los actores deben interpretar los mismos papeles, pero sí deben participar.

Y si el desarrollo de una cultura que lleva el apellido de *social* necesita que la sociedad se involucre, no es ésa la experiencia de estos últimos años, o lo es de manera muy limitada. Los grupos de interés no pueden ser meros espectadores o, en el mejor de los casos, participantes pasivos en la extensión de la cultura responsable. Por referirnos sólo a uno de ellos, los consumidores, en su condición de clientes, tienen en su mano la capacidad de optar entre un abanico de distintos productos y/o servicios generados por distintas empresas. Y si optan, expresan su opinión, y opinando participan, y participando se involucran.<sup>24</sup>

La naturaleza colectiva de la RSE requiere estrategias de impulso y desarrollo también colectivas. Si la empresa debe de mirar de otra manera a la sociedad, en justa reciprocidad, la sociedad debe hacer lo propio. Acaso estemos concentrándonos en exceso sobre la actividad de las empresas. Es hora de que los grupos de interés se involucren y desarrollen un papel más activo. También de que una parte de las estrategias de información, divulgación y extensión del conocimiento se oriente hacia estos colectivos. Las necesidades, valores y expectativas de la sociedad deben de explicitarse.

Si la RSE es un espacio para la construcción colectiva, porque es de interés colectivo, no podemos esperar que su desarrollo dependa casi exclusivamente del interés y la iniciativa de las empresas.

- ARRIETA, B. Y DE LA CRUZ, C. *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Universidad de Deusto. Bilbao. 2005.
- BENAVIDES, A. Y QUINTANA GARCÍA, C. *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Ed. Díaz de Santos Madrid. 2003.
- CARROLL, A.B. "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct." *Business & Society*, 1999, vol.38 (3).
- COMISIÓN EUROPEA. *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la RSE*. 2001.
- COMISIÓN DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. *Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas*. Madrid. Boletín Oficial de las Cortes Generales Serie D, Número 424, 4 de agosto de 2006.
- CORTINA, A. *Por una ética del consumo*. Taurus. Madrid. 2002.
- DE LA CUESTA, M. Y VALOR, C. "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España." *Boletín económico de ICE*, nº 2755, 2003, págs.7-19.
- DE LA CUESTA, M. "El porqué de la responsabilidad social corporativa." *Boletín económico de ICE*, nº 2813, 2004, págs. 45-58.
- DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA. DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN ECONÓMICA. *Ekonomi Txostena – Informe Económico Bizkaia. Años 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008*.
- DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA. DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN ECONÓMICA. [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net). Web dedicada a la promoción, difusión e implantación de la RSE.
- FOX, T., WARD, H.; Y HOWARD, B. *Public Sector in Strengthening Corporate Social Responsibility: A baseline Study*. Washington. World Bank. 2002.
- FUNDACIÓN ÉTNOR. ERSE. *Observatorio de ética y responsabilidad social de la empresa en la Comunitat Valenciana*. Valencia. 2006, pág.65.
- GARCÍA PERDIGUERO, T. *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Anagrama. Barcelona. 2003.

<sup>24</sup> El trabajo de CORTINA, A. *Por una ética del consumo*. Taurus. Madrid. 2002, constituye una referencia obligada en esta apuesta por fomentar la agencia o el papel del consumidor en términos de comportamientos socialmente responsables hacia las empresas y otras organizaciones, lo que repercutiría en esta concepción integral de la responsabilidad social aquí defendida.

GARCÍA PERDIGUERO, T. Y GARCÍA RECHE, A. *Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35*. Observatorio de RSE. Universidad de Valencia. Valencia. 2008.

LOZANO, J.M. "De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)." *Papeles de economía española*, nº 108, 2006, págs. 40-60.

LOZANO, J.M.; ALBAREDA, L.; E YSA, T. "¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la RSE?" *Revista de Economía Pública, Social y Corporativa*, 2005, nº 53, noviembre.

MELÉ, D. "Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías." *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 2007, nº. 65 (Monográfico: "Responsabilidad social de la empresa."), págs. 50-67.

RIVERO, P. "La Responsabilidad Social Corporativa en las Pymes." *Lan Harremanak*, 2006, nº 14, págs.77-91.

UNCETA, A. Y GURREA, J. *Responsabilidad Social Corporativa en las PYMES de Bizkaia*. Bilbao. Paradox. 2005.

UNCETA, A. Y GURRUTXAGA, A. *Responsabilidad Social Corporativa en el País Vasco*. Bilbao. Paradox. 2005.

UNCETA, A. Y GURRUTXAGA, A. "Responsabilidad Social Corporativa en el País Vasco. Un análisis aplicado." *Lan Harremanak*, 2006, nº 14, págs.25-42.

VARGAS, L. (COORD.) *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Madrid. Civitas. 2006.

VÁZQUEZ GARCÍA. M. "Responsabilidad social de la PYME." *Boletín económico de ICE*, nº 2901, 2006, págs. 31-34.

VILANOVA, M; DINARÈS, M.; Y MURILLO, D. "Un modelo de responsabilidad social corporativa para PYMES." Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales, nº. 26, 2008, págs. 22-32.

VIVES, A.; CORRAL, A.; E ISUSI, I. *Responsabilidad Social de la empresa en las Pymes de Latinoamérica*. BID. Washington. 2005.

Gráfico 1. Conocimiento genérico del término Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	23
Gráfico 2. Diferencia entre el conocimiento genérico y el conocimiento tangible de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2007-2008. . . . .	25
Gráfico 3. Diferencia entre la importancia genérica y la prioridad actual para la Pyme de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	27
Gráfico 4. Diferencia entre la importancia genérica, la prioridad actual y la prioridad futura para la Pyme de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2007-2008. . . . .	28
Gráfico 5. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como prioridad futura (en los próximos tres años) para la sociedad según las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2007-2008. . . . .	29
Gráfico 6. Obstáculo (Internos y Externos) en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según las Pymes de Bizkaia. % totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo. 2004-2008. . . . .	32
Gráfico 7. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como objeto de preocupación por parte de grupos de interés (stakeholders) de las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	35
Gráfico 8. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como objeto de preocupación por parte de grupos de interés (stakeholders) de las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2005-2008. . . . .	36
Gráfico 9. Estrategia de impulso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según las Pymes de Bizkaia por años. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	40

Gráfico 10. Estrategia de impulso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según las Pymes de Bizkaia por preferencias. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	41	Gráfico 21. Actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) integradas sistemáticamente en las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2007-2008. . . . .	64
Gráfico 11. Agentes preferentes en la recomendación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según las Pymes de Bizkaia por agentes. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	42	Gráfico 22. Motivaciones a la hora de realizar acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por las Pymes de Bizkaia. Medias, 2007-2008. . . . .	72
Gráfico 12. Agentes preferentes en la recomendación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según las Pymes de Bizkaia por años. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	43	Gráfico 23. Agrupación de motivaciones a la hora de realizar acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por las Pymes de Bizkaia. Medias, 2007-2008. . . . .	73
Gráfico 13. Actividades internas y externas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que realizan las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	51	Gráfico 24. Actividades internas y externas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que realizarían las Pymes de Bizkaia. % respuestas asequible y muy asequible. 2004-2008. . . . .	76
Gráfico 14. Agrupación de actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que realizan las Pymes de Bizkaia por años. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	53	Gráfico 25. Agrupación de actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que realizarían las Pymes de Bizkaia por años. % respuestas asequible y muy asequible. 2004-2008. . . . .	77
Gráfico 15. Agrupación de actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que realizan las Pymes de Bizkaia por tipo de acciones. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	54	Gráfico 26. Agrupación de actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que realizarían las Pymes de Bizkaia por actividades. % respuestas asequible y muy asequible. 2004-2008. . . . .	78
Gráfico 16. Actividades Internas de RSE, "Gestión de los recursos humanos o laborales de las empresas", que realizan las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	56	Gráfico 27. Actividades Internas de RSE, "Gestión de los recursos humanos o laborales de las empresas", que realizarían las Pymes de Bizkaia. % respuestas asequible y muy asequible. 2004-2008. . . . .	79
Gráfico 17. Realización actual de Actividades Internas de RSE, "Gestión interna y medioambiental", que realizan las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	57	Gráfico 28. Actividades Internas de RSE, "Gestión interna y medioambiental", que realizarían las Pymes de Bizkaia. % respuestas asequible y muy asequible. 2004-2008. . . . .	80
Gráfico 18. Realización actual de Actividades Externas de RSE, "Compromisos en materia de prácticas sostenibles, responsables y veraces", que realizan las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	59	Gráfico 29. Actividades Externas de RSE, "Compromisos en materia de prácticas sostenibles, responsables y veraces", que realizarían las Pymes de Bizkaia. % respuestas asequible y muy asequible. 2004-2008. . . . .	81
Gráfico 19. Realización actual de Actividades Externas de RSE, "Colaboración con otras organizaciones" que realizan las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2004-2008. . . . .	60	Gráfico 30. Actividades Externas de RSE, "Colaboración con otras organizaciones" que realizarían las Pymes de Bizkaia. % respuestas asequible y muy asequible. 2004-2008. . . . .	82
Gráfico 20. Realización de algún tipo de gestión y/o acción sistemática en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por las Pymes de Bizkaia. % respuestas afirmativas. 2007-2008. . . . .	63		





