



Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos



Jesús Herrera Madueño^{a,1}, Manuel Larrán Jorge^b, María Paula Lechuga Sancho^{a,*}
y Domingo Martínez-Martínez^a

^a Doctor/a en Ciencias Económicas y Empresariales, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cádiz, Cádiz, España

^b Catedrático de Universidad, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cádiz, Cádiz, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 23 de marzo de 2014

Aceptado el 28 de octubre de 2014

On-line el 9 de enero de 2015

Códigos JEL:

M14

Palabras clave:

Responsabilidad social empresarial
Pequeñas y medianas empresas
Grupos de interés

JEL classification:

M14

Keywords:

Corporate social responsibility
Small and medium sized enterprises
Stakeholders

R E S U M E N

Es indiscutible el creciente interés que están despertando las cuestiones asociadas a la responsabilidad social (RSE), no solo del presente plano académico sino también desde una dimensión social. En este contexto pretendemos, con el objetivo de analizar el nivel de desarrollo y de desempeño que las pequeñas y medianas empresas pueden tener en relación con las actividades de RSE. Igualmente, se pretende indagar sobre la relación que estas actividades pueden guardar con diversos factores organizativos como diversidad de género, nivel de formación del propietario/gerente, estructura de la propiedad, el tamaño y el sector. Los resultados, hacia la RSE y que, por término medio, se involucran en numerosas actividades socialmente responsables, siendo el nivel de formación del gerente/propietario, el tamaño y el sector los factores que más contribuyen en la explicación del desempeño socialmente responsable de las Pymes.

© 2014 ASEPUC. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Corporate social responsibility practices in Spanish small and medium businesses: Explanatory factors analysis

A B S T R A C T

There is, without a doubt, an increasing awareness of the questions associated with Corporate Social Responsibility (CSR), not only from an academic point of view, but also from a social dimension. Within this framework, this paper analyzes the level of development of CSR in Small and Medium Sized Enterprises, and the relationship that this level of performance may have on organizational factors such as gender, educational level of the owner/manager, the ownership structure, size and industry. The findings of this exploratory study support the view that Spanish companies have a positive attitude towards CSR and they seem to be engaged in a numerous of socially responsible activities, with size, industry and the educational level of the owner/manager being determinant factors for its development.

© 2014 ASEPUC. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

Actualmente la sociedad no percibe a la empresa únicamente desde una perspectiva financiera. Los cambios sociales acaecidos en su entorno, la mayor globalización de los mercados, la preocupación por cuanto contribuyen a la riqueza de las comunidades en las que

opera, su sensibilización con el impacto medioambiental, la necesidad de incorporar prácticas de buen gobierno o la oportunidad que supone invertir de forma socialmente responsable han llevado a las organizaciones a replantear sus estrategias de gestión, incorporando la implementación de prácticas socialmente responsables. Igualmente, desde un punto de vista académico, se viene manifestando últimamente una creciente preocupación por el papel que juegan, el impacto que tienen y las externalidades que provocan las empresas en su contexto social y medioambiental, plasmándose en una mayor presencia de la responsabilidad social empresarial (en adelante RSE) en la literatura (Aguinis y Glavas, 2012).

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: paula.lechuga@uca.es (M.P. Lechuga Sancho).

¹ Los autores aparecen por estricto orden alfabético.

En este contexto se hace evidente que las empresas son cada vez más conscientes y son más propensas a trabajar activamente por la RSE (Mark-Herbert y von Schantz, 2007). Desde diferentes perspectivas, en la literatura se ha argumentado que este tipo de políticas no solo determina resultados favorables para la empresa (Kanji y Chopra, 2010) en la medida que contribuyen a mejorar los resultados financieros (Fülöp, Hisrich y Szegedi, 2000; Orlitzky, 2005) o favorecen la mejora de la reputación, de la imagen o del valor de marca (Stanaland, Lwin y Murphy, 2011), sino que también constituye el reflejo de las expectativas de los clientes (Groza, Pronschinske y Walker, 2011; Stanaland et al., 2011), empleados (Brammer, Millington y Rayton, 2007; Preuss y Perschke, 2010), inversores (Petersen y Vredenburg, 2009), directivos (Mahoney y Thorne, 2005) y otras partes interesadas (Mark-Herbert y von Schantz, 2007). De forma que, desde la perspectiva de los *stakeholders* que promoviese Freeman (1984), el éxito competitivo tal y como lo entendemos hoy día dependerá de la capacidad que cada organización tenga para identificar sus grupos de interés, conocer sus expectativas y priorizar la implementación de aquellas prácticas que satisfagan sus intereses.

No obstante, este éxito individual y —lo que es más importante— el logro de una economía sostenible y socialmente responsable no pasa solo por la aplicación de buenas prácticas sociales, económicas y ambientales en el contexto de las grandes corporaciones, sino también por la implicación de uno de los colectivos organizativos más difuminados y con mayor repercusión posible sobre cualquier tipo de región o país: las pequeñas y medianas empresas (en adelante Pymes). La RSE ha pasado de ser un simple concepto a configurarse como un compromiso y una forma de gestión que toda empresa, con independencia de su tamaño, debe ser capaz de entender y gestionar en su quehacer cotidiano (Charitoudi, Sariannidis y Giannarakis, 2011).

Algunos enfoques de la RSE, más tradicionales, se basan en la asunción de que los conceptos y metodologías aplicadas para el ámbito de las grandes corporaciones pueden ser extrapolados casi de forma universal, considerando a las pequeñas y medianas empresas como simples versiones en miniatura de las grandes compañías (Tilley, 2000). Es precisamente por ello que cobra interés el análisis segmentado de cómo este tipo de entidades de reducida dimensión afrontan la RSE y cómo sus peculiaridades condicionan el contenido, las motivaciones y el alcance de sus actividades de RSE (Jenkins, 2004), promoviendo el desarrollo de una nueva interpretación de la RSE adaptada a las características y a la realidad de este tipo de empresas (Guibert Ucin, 2009).

Dado que, a diferencia de sus competidores de mayor dimensión, este tipo de entidades no se encuentran bien posicionadas para aprovechar las clásicas oportunidades que ofrece el desarrollo de economías de escala, se ven obligadas en mayor medida a diseñar e implementar estrategias de negocios alternativas (Spence, 2007). En este sentido, la RSE ha sido propuesta en los últimos tiempos como una de las estrategias más efectivas para diferenciarse y fortalecer la competitividad de las Pymes (Porter y Kramer, 2006).

Como se ha reiterado en diferentes ocasiones, las Pymes tienen una serie de peculiaridades intrínsecas a su propia naturaleza, características estructurales, sociales y funcionales que no solo las hacen muy distintas de las grandes corporaciones (Baumann-Pauly, Wickert, Spence y Georg, 2013), sino que además les otorgan determinadas capacidades distintivas (Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharman y García-Morales, 2008). Concretamente, la mayor parte de los trabajos hallados en este campo de estudio señalan que, a diferencia de las grandes, las actividades de las pequeñas empresas suelen ser percibidas como informales, no burocráticas y espontáneas (Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock y Davis, 2009). En este sentido, la flexibilidad y las relaciones casi personales con los agentes externos han sido señalados como algunas de las

principales características de este tipo de organizaciones (Spence y Rutherford, 2001; Spence, 2007). La honestidad, la confianza y la integridad de estas entidades para relacionarse con sus *stakeholders* son fundamentales para la consecución de ventajas competitivas (Hammann, Habisch y Pechlaner, 2009).

Por todo ello, las Pymes deberían preocuparse de llevar a cabo una implementación efectiva de las acciones de RSE por el ser reconocido externo a nivel de mercado como por el bien estar que reportarán a sus *stakeholders* (Preuss y Perschke, 2010). En este contexto hay que tener en cuenta que aun cuando la RSE conlleva un aspecto voluntario en su aplicación, se puede entender que las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan especial atención a las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes *stakeholders*, suponiendo un planteamiento estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la entidad, creando valor en el largo plazo y contribuyendo de forma significativa a la obtención de ventajas competitivas duraderas (AECA, 2004).

En este contexto, donde tradicionalmente se han asociado a las Pymes tanto connotaciones positivas como negativas en sus relaciones con los grupos de interés¹, nos planteamos realizar un análisis exploratorio con el fin de conocer el nivel de desarrollo de prácticas de RSE por parte de las Pymes, así como la incidencia que diferentes factores explicativos pudieran ejercer sobre el nivel de desempeño que las organizaciones tienen en relación con la RSE (Bingham, Dyer, Smith y Adams, 2011; Baumann-Pauly et al., 2013). Concretamente, se va a analizar el efecto que la diversidad de género del propietario/gerente, el nivel de formación del propietario/gerente, la estructura de la propiedad, el tamaño y el sector pudieran ejercer sobre el grado de implementación de prácticas de responsabilidad social en la empresa. Con estos postulados, el aspecto que pudieran ser más relevantes y diferenciadores para el avance de los planteamientos de la responsabilidad social corporativa.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, sobre una muestra de 509 Pymes de la región de Murcia y a partir de un cuestionario previamente validado, en el segundo apartado de este trabajo se examinan y justifican desde una perspectiva teórica 3 de los factores más señalados por su posible incidencia en el desarrollo o no de prácticas de RSE, planteándose en base a los mismos las hipótesis a contrastar. A continuación, se expone el procedimiento metodológico seguido para la realización del estudio empírico, donde se detallan los criterios de selección y definición de la muestra, el diseño del cuestionario utilizado y la definición de las variables. En el cuarto apartado nos centraremos a explicar los resultados obtenidos, para finalmente establecer las conclusiones extraídas del presente trabajo, así como las limitaciones del mismo.

2. Factores explicativos de la RSE: planteamiento de hipótesis

2.1. La diversidad de género del propietario/gerente

Existen estudios en el marco de las grandes empresas sobre la influencia que pueden ejercer determinadas características asociadas a la propia empresa o a la figura de su máximo

¹ Entre las connotaciones positivas se encuentran, entre otras, la mayor satisfacción y motivación con los empleados, la mayor satisfacción y fidelización de los clientes (Jenkins, 2004, 2006; Preuss y Perschke, 2010), la mejora de la imagen y la reputación (Déniz y Cabrera, 2005). Por el contrario, entre las negativas podrían citarse la dificultad de integrar aspectos sociales y ambientales en la estrategia (Ciliberti, Pontrandolfo y Scozzi, 2008), la baja competitividad de la economía local (Spence y Perrini, 2009), la falta de presiones internas y externas (Ciliberti et al., 2008; Spence y Perrini, 2009), etc.

A partir del trabajo de Besser (1998), Fitzgerald, Haynes, Schrank y Danes (2010) contrastaron que los individuos con mayor nivel de estudios reglados eran más proclives a participar como líderes de organizaciones de carácter social y local. Igualmente, Dawson, Breen y Satyen (2002) estudiaron la influencia que la educación puede tener sobre la actitud a partir de una muestra de propietarios de microempresas australianas; en su estudio, los autores comprobamos que los propietarios otorgaban una mayor importancia al comportamiento ético en su organización y la misma era el nivel de estudios reglados de los mismos. En esta línea, Lau (2010), en base en la opinión recabada de estudiantes universitarios estadounidenses, evidenció que la educación en valores éticos contribuye a mejorar el compromiso social y ético de los directivos en su toma de decisiones.

A pesar de la corriente que apunta que una formación universitaria —y en concreto en la orientación de los directivos empresariales hacia la RSE (Wu, 2003) y en la mejora del razonamiento moral que exigen las decisiones que toman (Allen, 2009), algunos estudios han evidenciado que los valores éticos y morales no pueden ser enseñados y que cualquier intento de incluir este tipo de contenidos en la enseñanza superior es «llegar tarde» a la consolidación de valores de los individuos (Bajo y Fernández, 2009). Con respecto a este tipo de suposiciones, los estudios de Marnburg (2003) y Nguyen, Basuray, Smith, Kopka y McCulloh (2008) son un ejemplo de trabajos en los que, tomando a estudiantes como ejemplo de futuros directivos, no se logró evidenciar una relación positiva entre la formación en RSE y en ética y el mayor compromiso ético y moral que los encuestados mostraban cuando se les exigía tomar decisiones.

H₂. El nivel de desarrollo de prácticas de RSE de las Pymes depende del nivel de formación de los propietarios/gerentes.

2.3. La estructura de la propiedad

Además de los factores inherentes y adquiridos de quienes toman las decisiones estratégicas, existirían determinadas características intrínsecas a la propia naturaleza de cada empresa que podrían condicionar el nivel de prácticas de RSE adoptado. Así, por ejemplo, algunas de las características más analizadas, como la estructura de la propiedad o el tamaño de la Pyme, podrían ser la clave de los distintos perfiles de orientación hacia la RSE.

Centrándonos en la estructura de la propiedad y en las características de su capital, el carácter familiar de las empresas ha sido una de las variables organizativas de mayor interés, no solo por cuanto representan en la economía global este tipo de organizaciones, sino por la importancia que los valores tradicionales asociados a la «familia» pueden tener un mayor reflejo en el desarrollo de una estrategia socialmente responsables. La importancia de la empresa familiar dentro de la economía y el mundo de la empresa en general es incuestionable (Casado y Rodríguez, 2009; Long y Mathews, 2011). Más concretamente, en España aproximadamente el 65% de las Pymes son catalogadas como familiares, lo que representa el 70% del PIB español y una de las principales fuentes de generación de Casado y Rodríguez, 2009), lo que justifica el creciente interés entre los investigadores en relacionar los estudios de la RSE en el ámbito de las empresas familiares.

Por lo general, en comparación con las empresas no familiares, los propietarios de la familia sienten un mayor grado de identificación de la organización y buscan preservar la empresa como hereditaria (Abdellatif, Amann y Jaussaud, 2010). Esto conduce a los gestores de sus respectivas empresas, evitando cualquier tipo de acción nociva para la imagen o reputación corporativa (Block, 2010; Wagner,

2010; Amann, Jaussaud y Martínez, 2011) y estableciendo políticas más sólidas de inversión a largo plazo.

Más allá de este argumento sobre la reputación corporativa, la literatura proporciona explicaciones complementarias adicionales, como la forma en que la propiedad de la familia facilita el control efectivo de la gestión (Ward, 2004). A menudo los propietarios de la familia tienen un profundo conocimiento de la empresa y por ende de sus actividades de negocio, reduciéndose así cualquier asimetría informativa de y hacia el control de la empresa. La estructura de propiedad familiar aseguraría por tanto la alineación efectiva entre los objetivos de la empresa y sus propietarios (Astrachan, Zahra y Sharma, 2003; Uhlener, van Goor-Balk y Masurel, 2004), estando esto relacionado tanto con aspectos éticos (Brice, 2013), como de desempeño social (Déniz y Cabrera, 2005) y ambiental (Walls, Phan y Berrone, 2007). La estructura de capital de la empresa familiar reduciría por tanto los problemas de agencia entre propietarios y directivos. La menor separación entre propiedad y control favorecería la visualización de los incentivos que puede ofrecer para la empresa la consecución de prácticas que satisfagan intereses de los diversos *stakeholders* (Webb, 2004).

A priori, a los propietarios/gerentes de una empresa familiar se les debería presuponer más motivados por llevar a cabo una eficaz supervisión, en la medida que los mismos se encontrarían emocionalmente conectados con su empresa y con las actividades que en la misma se desarrollan (Zellweger y Astrachan, 2008a; Zellweger y Nason, 2008b). En este sentido, Uhlener et al. (2004) defendían que las empresas familiares son más propensas a tener más fortalezas y menos debilidades hacia la RSE en relación con otras empresas, ya que generalmente sus objetivos van más allá de la maximización del beneficio económico. Sin embargo, Déniz y Cabrera (2005) sostienen que, las empresas que consideran la RSE desde un enfoque filantrópico, lo que puede dar lugar a que este tipo de organizaciones pierdan la oportunidad de obtener ventajas competitivas derivadas de la obtención de una mayor notoriedad y una mejora en la imagen.

Igualmente, por lo general, a las empresas familiares se les atribuye una relación diferente, más cercana con sus empleados y clientes que la que mantienen otro tipo de empresas. En este contexto de interacciones, la perspectiva teórica más empleada para respaldar y explicar la predisposición sostenible de las empresas de carácter familiar ha sido la teoría de los *stakeholders* (Uhlener et al., 2004; Bingham et al., 2011). Zellweger y Nason (2008b) y Zellweger y Astrachan (2008a) explican que las empresas familiares tienen un mayor sentido de obligación hacia las demandas de un comportamiento socialmente responsable por parte de los familiares, por ejemplo, las empresas familiares tienen un incentivo particular para tener una perspectiva más a largo plazo y conseguir perpetuar su negocio para las futuras generaciones o relevo generacional (Bingham et al., 2011). De esta manera, las empresas familiares pueden desarrollar lazos emocionales más fuertes con las partes interesadas (Sirmon y Hitt, 2003). Para la mayoría de las empresas familiares esta perspectiva relacional incluiría una mayor participación en la perspectiva social, un mayor respeto y una mejora del bienestar de sus empleados, y un enfoque estratégico a largo plazo fundamentado en ideales relacionados con la tradición y la reputación de sus productos o servicios (Van Buren, 2005).

De igual modo, Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez (2014) analizan las diferentes motivaciones que las empresas familiares vs no familiares tienen sobre la implantación de estrategias de RSE. Entre ellas destaca el hecho de que las primeras están más centradas en la integración de valores sociales y ambientales que en la obtención de mejoras en la rentabilidad.

Por todo ello, es lógico pensar que las empresas familiares son más propensas que las no familiares a la consecución de prácticas

de RSE y que, por tanto, el carácter familiar podría ser determinante en la adopción que las Pymes hagan de la RSE.

H₃. El nivel de desarrollo de prácticas de RSE de las Pymes depende del carácter familiar de esta.

2.4. El tamaño

Por último, en la literatura de RSE, en general, se considera que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y una mayor implicación y comprensión del concepto integral de la RSE (Baumann-Pauly et al., 2013). En particular, en algunos estudios relativos a la RSE en Pymes, el tamaño es analizado como un factor determinante para la toma de decisiones relacionadas con el compromiso sostenible adquirido y que, por tanto, puede condicionar la cantidad de actividades de RSE que desarrolle una empresa (Preuss y Perschke, 2010; Baumann-Pauly et al., 2013), siendo las de tamaño micro y pequeñas las que suelen destinar menos recursos al desarrollo de este tipo de prácticas, debido quizás a la falta de codificación de la responsabilidad social en estas empresas (Jenkins, 2004).

A este respecto, la teoría de la legitimidad conforma el marco necesario para justificar los argumentos que relacionan un mayor tamaño empresarial con una mayor predisposición a adoptar prácticas de RSE. Las organizaciones más grandes son observadas más de cerca y están sometidas en mayor medida al escrutinio público y a fuertes presiones sociales (Fassin, 2008). Williamson y Lynch-Wood (2008) ponen de manifiesto que toda empresa, para asegurarse su continuidad a largo plazo, debiera responder a las expectativas de sostenibilidad y buen hacer de su comunidad y otros grupos de interés. En este sentido, cabe esperar de este tipo de organizaciones que el fin de proyectar una imagen de empresa responsable y legitimar así su actuación frente a la sociedad, sean las que lleven a cabo más prácticas de RSE.

Sin embargo, a diferencia de las grandes empresas, las Pymes, al operar en mercados locales y depender en gran medida de fuentes internas para financiar su crecimiento, tienen una visibilidad mucho más limitada que las grandes y no sienten la misma presión por la formalización de sus prácticas. En general, estas empresas de reducción de sus operaciones, caracterizadas por tener una menor documentación de sus operaciones, menos obstáculos de procedimiento y por aplicar un estilo de gestión informal a las cuestiones estratégicas, incluyendo la RSE (Russo y Tencati, 2009). Estos autores afirman que cuanto mayor es el tamaño organizativo, mayor es la formalidad con la que desarrollan sus estrategias de sostenibilidad. La RSE puede verse, por tanto, como la impresión simbólica o imagen construida de una empresa mediante la cual se comunica con el exterior para dar a conocer su cultura corporativa y controlar su posición tanto económica como política.

A pesar de estos argumentos, existen autores que sostienen una visión contraria, al considerar que las Pymes están mejor posicionadas y equipadas que las empresas de gran dimensión para la consecución de comportamientos socialmente responsables (Lepoutre y Heene, 2006). A las Pymes se les atribuye una relación diferente, más cercana a sus empleados, clientes y comunidad local, lo que les lleva a involucrarse, aunque a veces sea de modo inconsciente, con prácticas socialmente responsables.

Por su tamaño, generalmente estas empresas están caracterizadas por una mayor flexibilidad para adaptarse de una forma más rápida y ágil a los cambios de un mercado complejo, globalizado y cada vez más competitivo (Fassin, 2008; Jamali, Zanhour y Keshishian, 2009). Las Pymes pueden llegar a ventajarse mejor posicionadas para aprovechar y explotar las ventajas que ofrecen nuevos nichos de mercados relacionados con la comercialización de productos y servicios que incorporen beneficios sociales y/o ambientales (Jenkins, 2006). Por otro lado, al ser más flexibles,

pueden responder más fácil y rápidamente a las demandas de sus *stakeholders* y establecer políticas de colaboración con los mismos (Sweeney, 2007).

A tenor de las evidencias proporcionadas por la literatura analizada, la última hipótesis a contrastar sería la siguiente:

H₄. El nivel de desarrollo de prácticas de RSE de las Pymes depende del tamaño de las mismas.

2.5. El sector

Junto al tamaño, muchos autores son los que han considerado en sus estudios las contingencias que pudieran derivarse del sector en el que compete cada empresa (Boesso y Michelin, 2010), existiendo múltiples evidencias de cómo el nivel de prácticas de RSE puede oscilar en función del tipo de sector al que pertenece una empresa (Reverte, 2009).

En el ámbito de las Pymes, el sector de pertenencia ha demostrado tener un profundo impacto sobre el comportamiento socialmente responsable (Spence, 2007). De hecho, muchos han sido los autores que han analizado las similitudes y diferencias entre los niveles de desempeño sostenible de Pymes pertenecientes a distintos sectores (Spence, Schmidpeter y Habisch, 2003; Perrini, Pogutz y Tencati, 2006; Vives, 2006; Ciliberti et al., 2008), o que se han centrado en estudiar detalladamente las prácticas de RSE más comunes entre las empresas de un mismo sector (Pedersen, 2009).

H₅. El nivel de desarrollo de prácticas de RSE de las Pymes depende del sector donde operen las mismas.

3. Metodología

3.1. Selección y definición de la muestra

La selección de las empresas se realizó de forma aleatoria en base al listado SABI de empresas de la comunidad autónoma de Murcia (España). De entre las empresas que constaban en el mismo, el método generalmente empleado fue la selección de un listado de titulares mediante una frecuencia elegida al azar y a partir de una tabla de números aleatorios. No obstante, se estableció como criterio de selección aleatorizar con aquellas empresas con 20 o más trabajadores, con el objetivo de eliminar a las microempresas.

Igualmente se estableció, previamente a la recopilación de los datos, un método de sustitución, para los casos de aquellas empresas que no quisieran colaborar o no estuviesen en activo. Estas organizaciones de sustitución fueron obtenidas de la misma base de datos bajo la premisa de que debían ubicarse en la misma comarca, pertenecer a la misma rama de actividad y tener el mismo rango de plantilla.

En total, como se aprecia en la [tabla 1](#), el número de empresas sometidas al proceso de recopilación de datos ascendió 4.860, de las que se obtuvieron 509 cuestionarios correctamente contestados y validados para su posterior tratamiento y análisis. El proceso de recogida de información fue llevado a cabo por un equipo de encuestadores profesionales independientes.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis descriptivo de la distribución que sigue la muestra según los siguientes factores: diversidad de género, nivel de formación, estructura de la propiedad, tamaño y sector ([tabla 2](#)).

De los datos ofrecidos en la [tabla 2](#) podemos destacar, en primer lugar, que solo un 7,30% de las Pymes de la muestra están dirigidas por mujeres gerentes, lo que pone de manifiesto, como ya apuntaron Castaño et al. (2009), la existencia de una situación de desigualdad de género en la dirección de las empresas españolas, lo cual puede venir derivado por múltiples factores: dificultad de conciliación, invisibilidad de la desigualdad como problema, etc. Igualmente se aprecia la escasa formación universitaria que

Tabla 1
Ficha técnica de la investigación

Universo de medida y ámbito	92.196 empresas de todos los tamaños en Murcia
Censo poblacional ^a	4.860 pequeñas y medianas empresas en Murcia
Número de respuestas	509
Error para 95% de NC	4,1%
Error para 97% de NC	4,6%
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio ^b
Tipo de población ^c	Muestra finita
Encuesta	Cuestionario estructurado realizado cara a cara con el propietario/gerente (in situ)
Fecha del trabajo de campo	2010-2011

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del DIRCE 2010.

^a Esto es, pequeñas y medianas empresas según datos del DIRCE 2010 [consultado 10 Dic 2013]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?type=db&divi=dir&his=0&L=0>

^b Siendo el cálculo de error para poblaciones finitas de muestreo aleatorio $e = \sqrt{\frac{(N-n)k^2 p q}{N-n}}$.

^c El muestreo se puede realizar a partir de una población finita o infinita. En nuestro caso es finita, ya que, como especifica Weiers (2006), una población es finita cuando el tamaño de la muestra (n) es al menos el 5% del tamaño de la población.

tienen los propietarios/gerentes de las Pymes, donde llama la atención que más de la mitad de los gerentes (52,06%) carecen de estudios universitarios.

En relación con la estructura de la propiedad, y en línea con trabajos previos (Déniz y Cabrera, 2005; García-Borbolla, Herrera, Larrán, Sánchez y Suárez, 2009), los datos ofrecidos en la tabla 2 indican que el 64,64% de las empresas se clasificaron como empresas familiares (EF), frente a un 35,36% de empresas no familiares (EnF).

Por último, en relación con el tamaño y el sector, la muestra estaría compuesta en un 73,87% de empresas consideradas como pequeñas y de un 26,13% de entidades medianas. Asimismo, de las 509 Pymes, el 31,63% se dedicaban a una actividad englobada relacionada con el comercio, el 25,4% a la construcción, y el resto, un 20,63%, prestaban otro tipo de servicio distinto.

3.2. Diseño y validez del cuestionario

La información sobre las variables necesarias para el estudio fue recabada a través de un cuestionario dirigido a los gerentes de la

Tabla 2
Características de la muestra

Características Pymes	n	%
<i>Diversidad de género</i>		
Masculino	472	92,73
Femenino	37	7,27
<i>Formación universitaria</i>		
No	265	52,06
Sí	244	47,94
<i>Estructura de la propiedad</i>		
Familiar	329	64,64
No familiar	180	35,36
<i>Tamaño</i>		
Pequeña	376	73,87
Mediana	133	26,13
<i>Sector de actividad</i>		
Industrial	161	31,63
Comercio	121	23,77
Construcción	122	23,97
Otros servicios	105	20,63

Fuente: elaboración propia.

empresa, o bien a los mandos intermedios responsables del área de responsabilidad social. El cuestionario inicial surge a partir del análisis de contenido validado en Larrán (2014). Una vez diseñado este, y con el objeto de garantizar su calidad formal y de contenido, un grupo compuesto por 15 propietarios y gerentes de Pymes, de diferentes tamaños y sectores, se encargó de revisarlo y validarlo. Esta validación con expertos se llevó a cabo por medio de entrevistas semiestructuradas, lo cual favorecía la interacción con el entrevistado y la incorporación al cuestionario de posibles contenidos adicionales.

Tras el proceso de depuración de la encuesta inicial se llega a un cuestionario final estructurado en 3 bloques:

- **Bloque I. Datos generales y de perfil demográfico.** Este apartado incluye información general sobre el gerente, sobre la empresa, sobre los trabajadores y sobre el sector.
- **Bloque II. Prácticas de responsabilidad social empresarial.** Este segundo bloque comienza con un subapartado que contiene 2 cuestiones en las que se solicita información acerca del grado de conocimiento que los encuestados tienen sobre la RSE y si la empresa cuenta o no con algún documento de RSE (memoria o guía). En este bloque se incorporaron las diferentes cuestiones sobre el grado de desarrollo de distintas prácticas de RSE. Estas están agrupadas en subapartados en función del *stakeholder* sobre el que pretenden recabar información (empleados, accionistas o gobierno corporativo, entorno social, medioambiente, clientes, etc.).
- **Bloque III. Competitividad, estrategia e innovación.** En este último bloque, además de preguntar sobre las motivaciones o frenos que presenta la empresa para la implantación de prácticas de RSE, se obtuvo información de tipo más general contemplando cuestiones no relacionadas con la RSE (por ejemplo, percepciones del encuestado sobre los resultados competitivos de su empresa y sobre las mejoras acaecidas, pese al contexto de crisis, en los 3 últimos años; información sobre la estrategia competitiva que la empresa está siguiendo para aventajar a sus competidores, etc.).

Las cuestiones consideradas en el cuestionario fueron medidas a través de una escala Likert de 5 puntos conforme a lo establecido en el trabajo de Maxhaam y Netemeyer (2003). Este tipo de escala ha sido ampliamente utilizada en la metodología de encuesta llevada a cabo por investigadores sobre la RSE en las Pymes (Baden, Harwood y Woodward, 2009).

3.3. Definición de variables

3.3.1. Diversidad de género

Dada la importancia que la figura del propietario o gerente posee de cara a las decisiones estratégicas que se toman en las Pymes, es importante considerar que el género del mismo puede afectar al comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Por ello, se estimó oportuno identificar conforme a una variable dicotómica si el propietario gerente era hombre (valor 0) o mujer (valor 1).

3.3.2. Estructura de la propiedad

Por otro lado, dado que aproximadamente el 65% de las Pymes pueden ser consideradas como empresas familiares (García-Borbolla et al., 2009), se ha estimado oportuno estratificar la muestra en función de ello.

Para la determinación del carácter familiar o no de la empresa, se consideró por un lado en el cuestionario la inclusión de un indicador que permitiese medir si la mayor parte de la propiedad de la empresa se encontraba en manos de la familia, tal y como hicieran

algunos trabajos previos (Reyes y Sacristán, 2003; García-Borbolla et al., 2009).

3.3.3. Formación universitaria del propietario/gerente

Uno de los factores adquiridos más estudiados en el ámbito de las Pymes ha sido el relacionado con la formación reglada de los máximos responsables de las mismas (Granitz, 2003; Fritzsche y Oz, 2007). A priori, y como pudieran contrastar Dawson et al. (2002), la educación recibida puede llegar a afectar la actitud de los propietarios o gerentes de las Pymes, esperándose que cuanto mayor sea el nivel de estudios de los mismos, mayor sea la importancia otorgada al comportamiento ético en su actividad diaria. De este modo, al igual que con el género, dada la importancia que la figura del propietario o gerente ostenta de cara a las decisiones estratégicas que se toman en las Pymes, es importante evaluar en qué medida los gerentes de las empresas de la muestra cuentan con estudios universitarios. Para categorizar este ítem se consideró una variable dicotómica donde tomaba valor 1 si el gerente poseía estudios superiores y 0 en caso contrario.

3.3.4. Tamaño

Con el objetivo de obtener cierta información respecto al tamaño de la organización, se contempló en el cuestionario un ítem relacionado con el número total de trabajadores. A partir del mismo, y como ya se ha indicado, las Pymes se han clasificado a priori en 2 grupos: pequeñas (las que cuentan entre 10 y 49 trabajadores) y medianas (entre 50 y 250 empleos).

3.3.5. Sector de actividad

Para definir el sector de actividad, siguiendo las directrices de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, se han clasificado las Pymes de la muestra conforme a uno de los siguientes sectores: industrial, comercio, construcciones y otros servicios.

3.4. Estadísticos empleados

Para el contraste de las hipótesis, y teniendo en cuenta que todas las variables a tratar son categóricas, además de observar las frecuencias en una tabla de contingencias se ha empleado como estadístico para medir la posible asociación el Chi-cuadrado de Pearson. Mediante la comparación entre las frecuencias esperadas y las observadas, esta prueba permite contrastar la hipótesis nula de que las variables son independientes.

El análisis de frecuencias, considerado como una herramienta estadística simple (Perrini et al., 2006), nos ha permitido representar en forma de tabla todos los distintos valores que toma la variable que se estudia (actividades RSE) con su frecuencia, es decir, número o porcentaje de veces que aparece repetido en los cuestionarios recibidos.

4. Resultados

A continuación se exponen los resultados diferenciándolos en 2 bloques: a) los relacionados con el nivel de desempeño de RSE por *stakeholders* (tabla 3), y b) los que se obtuvieron del análisis de los factores explicativos considerados (tabla 4).

Los resultados más relevantes en base a los distintos *stakeholders* considerados son los siguientes:

4.1. Empleados

En la tabla 3 se pone de manifiesto que la práctica a la que las Pymes prestan mayor atención en relación con estos *stakeholders* es la relacionada con la formación en prevención de riesgos

laborales (90%). También hay que destacar, dentro de las actividades más habituales, las relativas al cumplimiento de la ley, ya sea en materia de prevención de riesgos laborales, procesos de contratación y/o derechos de los empleados como el reconocimiento del empleo estable (83%), todas ellas con una puntuación media superior a 4 puntos (sobre 5). Igualmente existe una alta concienciación sobre las actividades relacionadas con formación, promoción, capacitación, evaluación del clima laboral o conciliación, las cuales se desarrollan en mayor o menor medida por gran parte de las empresas participantes.

Al igual que ocurre en Italia (Perrini, Russo y Tencati, 2007) en particular, las Pymes españolas no se caracterizan por el desarrollo de instrumentos de comunicación interna (intranet, correo electrónico, boletín de noticias), ya que requieren normas más estructuradas que son esenciales para las grandes empresas en las que la comunicación suele ser más difícil.

4.2. Clientes

El grado de desarrollo de las actividades dirigidas a este grupo de interés ha sido muy elevado, teniendo cada uno de los ítems un valor medio superior a 3,60 puntos. Cada vez más las empresas son conscientes del cambio en el comportamiento en los clientes y la importancia de la percepción que estos tengan de su empresa, más allá de lo que esta produce o fabrica. Entre estas acciones de RSE dirigidas a la percepción de los clientes sobre la empresa y sus productos podemos destacar los siguientes: respeta la privacidad de los datos de sus clientes (4,73 puntos); da respuesta a las quejas (4,52 puntos); toma medidas para prevenir quejas de los clientes (4,46 puntos), y cumple sus compromisos sobre calidad y precio justo (4,43 puntos).

4.3. Proveedores

Existe un escaso nivel de desarrollo, en términos generales, de prácticas de RSE en proveedores, siendo la más destacada el hecho de procurar conocer las condiciones sociales y medioambientales de los productos que la Pyme compra. Otro de los aspectos que llama la atención es el hecho de que más de un 73% de las empresas participantes afirman establecer políticas de relaciones con proveedores basadas en el beneficio mutuo, si bien solo un 59% de ellas indican que incorporan los intereses de sus proveedores en sus decisiones empresariales.

4.4. Medio ambiente

Como consecuencia de la presión que ejerce la legislación a este respecto, se percibe por parte de las Pymes una mayor preocupación por la protección y respeto medioambiental, como una cuestión empresarial más. En particular, la práctica «minimiza el impacto medioambiental de sus actividades» ha sido señalada como una de las más relevantes e implementadas entre las entidades analizadas. A este respecto, destaca también el hecho de que, a tenor de las respuestas de los encuestados, este tipo de entidades parecen ser cada vez más conscientes de que la gestión ambiental se refiere a cuestiones de rutina, tales como la reutilización o reciclaje de materiales (4,05 puntos) o la reducción del consumo de energía (3,74 puntos) y agua (3,45 puntos). Además, estas no son los únicos, ya que las actividades de diseño ambiental (3,45 puntos) o —al igual que ocurre en Italia (Perrini et al., 2007)— la realización de auditorías (3,26 puntos) son otras actividades desarrolladas en nuestro país en temas medioambientales.

Tabla 3
Resultados sobre las actividades por grupos de interés

Actividades	Pymes					Media
	Frecuencias %					
	1	2	3	4	5	
<i>Clientes</i>						
Respeta la privacidad de los datos de sus clientes	0,4	1,6	3,1	14,9	80	4,73
Da respuesta a las quejas	0,5	0,9	6,5	29,7	62,3	4,52
Toma medidas para prevenir quejas de los clientes	0,2	0,7	9,1	32,7	57,3	4,46
Cumple sus compromisos sobre calidad y justo de precio	0,0	0,5	8,3	38,6	52,5	4,44
Informa a sus clientes sobre el uso apropiado de sus productos y les advierte de posibles riesgos	1,1	3,6	14,8	30,3	50,2	4,24
Posee certificaciones en materia de calidad de sus productos	6,5	4,9	12,1	21,6	54,9	4,1
Incorpora los intereses de sus clientes en sus decisiones empresariales	2,4	4,7	21,1	40,8	31,0	3,92
Realiza evaluaciones de la satisfacción del cliente	5,6	8,2	19,7	29,0	37,5	3,84
Proporciona a sus clientes información sobre los factores medioambientales que afectan a sus productos y servicios	8,0	11,1	21,2	28,8	31,0	3,65
<i>Proveedores</i>						
Procura conocer las condiciones sociales y medioambientales de los productos que compra	4,2	9,1	22,7	34,7	29,3	3,76
Intenta comprar siempre a proveedores de la zona	4,2	11,3	21,7	32,4	30,4	3,72
Establece políticas de relaciones con proveedores basadas en el beneficio mutuo	3,6	7,6	29,9	37,2	21,6	3,67
Informa a los proveedores de los cambios de su empresa	4,9	10,3	29,9	34,2	20,7	3,54
En sus contratos de compra integra criterios éticos, sociales y medioambientales	4,3	13,0	32,8	30,8	19,0	3,47
Incorpora los intereses de sus proveedores en sus decisiones empresariales	10,7	19,5	38,4	23,6	7,8	2,97
Consulta a los proveedores sobre la percepción que tienen de su empresa	13,2	21,6	33,0	22,7	9,4	2,92
<i>Empleados</i>						
Da formación a sus empleados en prevención de riesgos laborales	0,0	0,4	9,8	26,9	63,0	4,51
Reconoce la importancia del empleo estable para sus empleados y la sociedad	0,5	2,9	17,0	36,8	42,0	4,16
Apoya a los empleados que desean continuar formándose	2,5	4,7	17,0	38,9	36,8	4,01
Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos	1,6	8,2	20,0	30,4	39,8	4,01
Ayuda a sus empleados a conciliar vida laboral y personal	1,6	7,3	22,0	43,4	25,8	3,84
Tiene en cuenta los intereses de los empleados a la hora de tomar decisiones	3,6	8,0	25,3	36,8	26,2	3,75
Establece canales de diálogo con trabajadores y sus representantes	3,3	6,5	27,0	39,1	24,1	3,74
Desarrolla programas periódicos de formación	4,7	9,2	23,7	33,7	28,6	3,7
Las promociones se basan en criterios objetivos (antigüedad, cumplimiento de objetivos, etc.)	4,7	7,7	25,2	39,8	22,6	3,68
Registra sugerencias, reclamaciones y quejas de los empleados	4,4	11,6	25,6	35,2	23,2	3,62
La evaluación del rendimiento del personal se hace de forma habitual y periódica	2,7	11,8	31,6	35,8	18,3	3,56
Evalúa el clima laboral de sus empleados de forma periódica	3,6	13,9	31,7	34,8	15,9	3,45
Los empleados son informados de los resultados de su evaluación	8,5	13,2	29,8	31,2	17,2	3,36
Dispone de herramientas que facilitan la comunicación interna en la empresa (intranet, boletines, etc.)	14,9	13,4	23,0	28,6	20,1	3,25
La empresa tiene diseñados planes de carrera profesional	25,4	21,0	25,0	21,4	7,3	2,65
Los empleados participan en la toma de decisiones empresariales	23,5	25,6	26,2	18,0	6,7	2,61
Da prestaciones sociales a los empleados no exigidas por ley	24,8	25,3	25,9	14,6	9,5	2,56
<i>Medio ambiente</i>						
Reutiliza y recicla materiales	4,3	5,4	15,4	31,0	43,8	4,05
Minimiza el impacto medioambiental de sus actividades	2,7	4,7	19,5	35,2	37,8	4,01
Realiza inversiones para ahorrar energía	4,9	8,5	22,7	33,8	30,1	3,74
Implementa programas de reducción del consumo de agua	10,7	12,6	23,7	26,6	26,4	3,45
Diseña productos y empaquetamiento que puede ser reusado, reparado o reciclado	17,3	7,5	19,2	25,5	30,5	3,45
Se realizan periódicamente auditorías medioambientales	17,6	15,6	18,3	19,6	28,9	3,26
Adopta medidas de diseño de productos/servicios ecológicos	17,1	11,5	27,9	24,6	18,9	3,18
Adopta programas para el uso de energías alternativas	18,2	20,0	24,6	19,7	17,5	3,00
Excede voluntariamente las regulaciones medioambientales legales	23,8	11,0	25,6	23,2	16,5	2,99
<i>Comunidad local/sociedad</i>						
Se considera parte de la comunidad y se preocupa por su desarrollo	9,3	12,6	25,7	29,5	23,0	3,40
Mantiene relaciones transparentes con los políticos locales	19,0	10,1	30,1	18,8	21,9	3,11
Incorpora los intereses de su comunidad en sus decisiones empresariales	17,3	19,7	27,7	22,2	13,1	2,93
Apoya actividades deportivas o culturales en su comunidad	23,8	16,3	23,8	20,9	15,2	2,84
Tiene programas de apoyo a grupos desfavorecidos	32,5	23,0	23,0	12,0	9,4	2,39
<i>Gobierno corporativo/accionistas</i>						
Informa a sus propietarios/accionistas de los cambios en las políticas empresariales	11,3	5,6	18,6	26,8	37,7	3,74
Facilita información financiera completa y precisa	6,9	10,4	23,1	28,5	31,1	3,65
Equilibra el nivel de autoridad, responsabilidad y toma de decisiones en su empresa	5,8	7,5	30,9	32,7	23,1	3,61
Se comprueba el cumplimiento de los objetivos	8,0	13,3	28,2	29,1	21,3	3,43
Busca equilibrar las necesidades de la organización y sus grupos de interés	10,2	11,5	34,5	26,4	17,5	3,31
Establece estrategias a seguir	10,7	14,2	37,1	24,7	13,3	3,17
Tienen un código de conducta corporativo aplicado a órganos de gobierno	15,9	20,1	29,0	24,5	10,4	3,03
Tiene representados los grupos de interés en los órganos de gobierno (empleados, sindicatos u otras organizaciones)	22,4	20,2	27,5	19,1	10,9	2,75
Establece anualmente objetivos a cumplir en materia de RSE	26,0	20,3	31,8	15,9	6,0	2,56
Promueve la participación de propietarios minoritarios, si existen	55,8	8,2	13,1	12,2	10,7	2,11

tes grupos de interés según el diversidad de género, nivel de formación, estructura de la propiedad, tamaño y sector

	Diversidad de género		p	Nivel de formación		p	Estructura de la propiedad		p	Tamaño		p	Sector				p
	Valores medios			Valores medios			Valores medios			Valores medios			Valores medios				
	Masc.	Fem.	EU	EnU	EnF	EF	Peq.	Med.	Ind.	Com.	Const.	Otros serv.					
	sto	4,44	4,30	0,001*	4,43	4,44	0,601	4,44	4,43	0,22	4,43	4,45	0,864	4,36	4,47	4,39	4,48
o de gos	4,26	3,97	0,032**	4,32	4,16	0,014**	4,26	4,23	0,423	4,25	4,19	0,198	4,21	4,26	4,16	4,31	0,057***
	4,48	4,41	0,557	4,51	4,44	0,652	4,50	4,45	0,607	4,45	4,56	0,669	4,31	4,43	4,47	4,62	0,025**
ente e los	4,53	4,43	0,790	4,58	4,46	0,328	4,51	4,52	0,772	4,51	4,55	0,267	4,39	4,55	4,53	4,57	0,058***
	3,87	3,49	0,137	4,01	3,69	0,014**	4,07	3,72	0,003*	3,80	3,98	0,387	3,85	3,75	3,73	4,01	0,663
	3,68	3,30	0,212	3,84	3,48	0,000*	3,76	3,59	0,000*	3,60	3,84	0,2	3,66	3,83	3,72	3,45	0,01**
entes e los	4,73	4,62	0,017**	4,69	4,76	0,402	4,74	4,72	0,48	4,72	4,73	0,31	4,71	4,71	4,73	4,75	0,033**
	4,13	3,78	0,426	4,19	4,02	0,377	4,18	4,06	0,564	4,03	4,37	0,055***	4,00	4,21	4,05	4,13	0,517
n	2,97	3,00	0,763	3,09	2,86	0,052***	3,02	2,94	0,488	2,93	3,11	0,444	2,83	3,16	3,13	2,80	0,032**
ón	2,92	2,97	0,869	2,97	2,88	0,826	2,95	2,91	0,923	2,84	3,2	0,056**	2,78	3,02	3,07	2,83	0,203
su	3,54	3,49	0,658	3,55	3,53	0,527	3,58	3,52	0,375	3,50	3,68	0,018**	3,45	3,56	3,66	3,49	0,374
	3,75	3,81	0,966	3,85	3,67	0,075***	3,70	3,79	0,057***	3,67	4,07	0,006*	3,73	3,71	3,78	3,80	0,531
upra a	3,73	3,50	0,349	3,73	3,7	0,869	3,82	3,66	0,022**	3,65	3,94	0,31	3,54	3,49	4,07	3,74	0,01*
	3,66	3,70	0,346	3,7	3,63	0,904	3,67	3,66	0,098***	3,65	3,73	0,526	3,56	3,65	3,75	3,68	0,862
	3,47	3,43	0,987	3,61	3,33	0,019**	3,55	3,42	0,646	3,36	3,84	0,001*	3,36	3,49	3,56	3,45	0,693
os a	3,75	3,73	0,897	3,83	3,68	0,066***	3,80	3,72	0,480	3,75	3,73	0,749	3,72	3,74	3,78	3,75	0,153
r	4,01	4,05	0,759	4,13	3,90	0,046**	4,01	4,01	0,253	3,99	4,08	0,366	4,01	4,00	4,02	4,01	0,288
n de	4,52	4,43	0,280	4,51	4,52	0,764	4,49	4,52	0,016**	4,52	4,50	0,855	4,48	4,38	4,70	4,50	0,033**
ral y	3,81	4,22	0,113	3,9	3,78	0,073***	3,80	3,86	0,404	3,83	3,86	0,992	3,75	3,86	3,84	3,88	0,850
ón	3,69	3,76	0,485	3,8	3,60	0,051***	3,65	3,72	0,77	3,59	4,05	0,004*	3,58	3,75	3,68	3,74	0,640
	3,44	3,57	0,352	3,57	3,34	0,132	3,49	3,42	0,451	3,40	3,60	0,061***	3,45	3,46	3,32	3,54	0,036**
s de	3,62	3,65	0,120	3,74	3,51	0,087***	3,72	3,56	0,145	3,59	3,72	0,842	3,65	3,58	3,39	3,81	0,030**
s y	3,72	4,00	0,470	3,89	3,61	0,028**	3,80	3,71	0,252	3,74	3,77	0,701	3,83	3,57	3,57	3,95	0,110
et,	3,23	3,54	0,116	3,39	3,12	0,046**	3,19	3,28	0,85	3,16	3,54	0,029**	3,33	3,28	2,86	3,47	0,000*
	2,54	2,81	0,42	2,62	2,51	0,704	2,53	2,58	0,665	2,50	2,77	0,085***	2,54	2,63	2,55	2,53	0,028**
	2,60	2,78	0,241	2,76	2,47	0,044**	2,57	2,63	0,888	2,59	2,68	0,472	2,51	2,62	2,52	2,74	0,026**

	Diversidad de género			Nivel de formación			Estructura de la propiedad			Tamaño			Sector				p
	Valores medios		p	Valores medios		p	Valores medios		p	Valores medios		p	Valores medios				
	Masc.	Fem.		EU	EnU		EnF	EF		Peq.	Med.		Ind.	Com.	Const.	Otros serv.	
a	2,66	2,57	0,634	2,89	2,44	0,001*	2,81	2,57	0,012**	2,57	2,95	0,006*	2,68	2,73	2,45	2,74	0,415
vos	3,68	3,76	0,861	3,74	3,63	0,012**	3,72	3,66	0,621	3,66	3,77	0,608	3,74	3,72	3,58	3,70	0,749
ados	3,35	3,46	0,608	3,46	3,26	0,001*	3,47	3,30	0,154	3,35	3,38	0,074**	3,22	3,47	3,30	3,42	0,001*
	4,02	3,81	0,271	4,14	3,89	0,043**	3,90	4,06	0,272	3,97	4,14	0,582	4,28	3,91	4,00	3,90	0,065***
	3,49	2,86	0,008*	3,62	3,29	0,038**	3,28	3,54	0,127	3,37	3,71	0,057***	3,88	3,57	3,14	3,29	0,001*
	3,00	2,78	0,885	3,05	2,94	0,572	2,94	3,02	0,563	2,97	3,05	0,040**	3,15	3,29	2,76	2,82	0,006*
	3,77	3,35	0,165	3,84	3,64	0,200	3,53	3,84	0,009*	3,70	3,86	0,638	3,86	3,86	3,51	3,73	0,057**
	4,09	3,54	0,007*	4,14	3,97	0,144	4,12	4,02	0,75	4,03	4,11	0,096***	4,16	4,1	4,02	3,96	0,625
	3,22	2,70	0,237	3,36	3,02	0,062**	3,23	3,15	0,774	3,08	3,53	0,003*	3,43	3,27	2,90	3,15	0,176
	3,03	2,59	0,35	3,19	2,82	0,005*	3,15	2,92	0,007*	2,95	3,17	0,038**	3,11	3,02	2,93	2,96	0,003*
	3,47	3,16	0,151	3,58	3,32	0,105	3,44	3,45	0,096***	3,38	3,68	0,241	3,65	3,44	3,15	3,54	0,152
	3,30	2,76	0,194	3,42	3,12	0,158	3,28	3,25	0,617	3,12	3,74	0,001*	3,6	3,33	3,12	3,08	0,211
sus	2,94	2,76	0,653	3,04	2,83	0,106	2,93	2,92	0,037**	2,89	3,04	0,653	2,76	3,04	2,92	2,96	0,020**
	3,38	3,59	0,782	3,42	3,38	0,739	3,22	3,49	0,202	3,33	3,64	0,050**	3,30	3,40	3,27	3,56	0,185
	2,39	2,32	0,930	2,38	2,39	0,208	2,31	2,43	0,196	2,30	2,70	0,034**	2,26	2,60	2,27	2,40	0,075***
	3,03	3,03	0,261	3,15	2,93	0,021**	3,25	2,91	0,000*	2,97	3,23	0,075***	2,94	2,88	3,06	3,20	0,037**
los	2,74	2,95	0,874	2,90	2,62	0,164	2,90	2,67	0,17	2,67	3,03	0,043**	2,65	2,83	2,59	2,88	0,186
u	2,55	2,70	0,197	2,68	2,45	0,115	2,59	2,54	0,669	2,44	2,97	0,000*	2,65	2,52	2,44	2,62	0,524
	3,65	3,70	0,857	3,85	3,48	0,001*	3,72	3,62	0,068***	3,64	3,70	0,201	3,57	3,64	3,69	3,70	0,131
	2,15	1,59	0,029**	2,37	1,88	0,003*	2,65	1,83	0,000*	1,99	2,54	0,001*	2,25	2,29	1,91	2,04	0,082***
	3,31	3,27	0,936	3,56	3,09	0,000*	3,55	3,18	0,023**	3,25	3,53	0,070***	3,15	3,32	3,26	3,46	0,273

4.5. Comunidad local

En este sentido, en términos generales encontramos un bajo desarrollo en todas y cada una de las actividades que componen este bloque, siendo la actividad menos desarrollada el apoyo, a través de programas, a los grupos más desfavorecidos (2,39 puntos).

Estos resultados son contrarios a lo esperado, ya que por lo general la literatura asevera una mayor disposición de las empresas más pequeñas hacia prácticas que demuestren su compromiso con la sociedad (Spence et al., 2003; Perrini et al., 2007), y particularmente hacia las prácticas relacionadas con las donaciones y patrocinios (Tencati, Perrini y Pogutz, 2004; Gulyás, 2009). Justificamos estos resultados en la posible influencia que puede tener la caída de la economía general en las Pymes analizadas en este momento y en sus decisiones de inversión en este sentido.

4.6. Gobierno corporativo

Al igual que ocurría al analizar los proveedores, podemos observar que las prácticas de RSE dirigidas al gobierno de la empresa están escasamente desarrolladas, salvo la relativa a los esfuerzos por informar sobre los cambios en las políticas empresariales a sus propietarios/accionistas (3,74) o al hecho de facilitar información financiera completa y precisa (3,65). En el lado contrario observamos como los esfuerzos por comprobar el cumplimiento de los objetivos o establecer estrategias de gobernanza a seguir es muy bajo cuando estos van dirigidos a la estrategia de la organización.

De acuerdo con el orden de las hipótesis a contrastar, seguidamente se exponen los resultados obtenidos; para ello, la [tabla 4²](#) recoge los estadísticos de los diferentes test realizados.

En relación con la primera hipótesis planteada, cabría esperar que las mujeres gerentes fuesen más propensas al desarrollo de actividades socialmente responsables en sus empresas. Sin embargo, los resultados no soportan esta hipótesis. En este sentido, y aunque tan solo se hayan podido encontrar diferencias en 6 actividades, al profundizar en estas significaciones encontramos que existe una relación directa entre el género masculino y el desarrollo de dichas prácticas, a saber: a) «cumple sus compromisos sobre calidad y justo precio»; b) «informa a sus clientes sobre el uso apropiado de sus productos y les advierte de posibles riesgos»; c) «respeto a la privacidad de los datos de sus clientes»; d) «diseña productos y empaquetamiento que puede ser reusado, reparado o reciclado»; e) «reutiliza y recicla materiales», y f) «promueve la participación de propietarios minoritarios, si existen».

La segunda hipótesis muestra, en todas las relaciones que aparecen como significativas, una influencia directa entre cualificación universitaria del propietario/gerente y desempeño de RSE en sus empresas (25 actividades). En este sentido, habría que prestar especial atención al grupo de interés de los empleados, donde se aprecia la importancia que los gerentes formados otorgan a este grupo.

La tercera hipótesis, referente a la influencia del carácter familiar de la organización sobre las prácticas de RSE, encontramos 15 actividades con diferencias significativas, de las cuales para 11 son las empresas no familiares las que ofrecen un mayor desempeño. Cabe destacar la importancia que este tipo de prácticas adopta en la dimensión relacionada con las prácticas de «gobierno corporativo», donde parece que la separación entre propiedad y gestión favorece la implantación de este tipo de actividades.

En relación con la cuarta hipótesis planteada, relacionada con el tamaño, resaltar la importancia que este factor tiene sobre la implantación de prácticas de RSE (24 actividades). Sin embargo,

las prácticas para con el *stakeholder* clientes aparentemente están siendo desarrolladas con similares intensidades, obteniéndose las mayores puntuaciones.

Por último, la quinta hipótesis, sobre la influencia del sector, cabe destacar que las actividades que presentan menos diferencias son las relacionadas con los grupos proveedores y gobierno corporativo. Por otro lado, las empresas ubicadas en el sector «otros servicios» y «comercio» son las que prestan una mayor atención a las actividades de los clientes y los empleados, a excepción de las relacionadas con las de prevención de riesgos laborales, donde las empresas del sector «construcciones» muestran un claro liderazgo. Asimismo, las prácticas medioambientales parecen ser desarrolladas en mayor medida por empresas que pertenecen al sector industrial.

5. Discusión de resultados y conclusiones

Por medio de este trabajo se ha conseguido evidenciar que, efectivamente, las pequeñas y medianas empresas llevan a cabo más prácticas sostenibles de las que a priori podríamos pensar. Al mismo tiempo, este hecho permite afirmar que, dada la producción académica analizada hasta el momento, la RSE no es una herramienta estratégica que debe ser estudiada únicamente desde la perspectiva de las grandes corporaciones, sino que también debe ser contemplada desde el ámbito de las Pymes. En este sentido, es necesario enfatizar que prácticamente el 99,88% de las empresas españolas son pequeñas o medianas, por lo que el interés desde el punto de vista profesional para el RSE para este tipo de organizaciones está más que justificado.

Al igual que ocurre en los trabajos de Battaglia, Bianchi, Frey y Iraldo (2010) y Preuss y Perschke (2010), observamos que la conducta ética y las prácticas de RSE de las Pymes recaen principalmente sobre los clientes, empleados y, en menor medida, sobre la dimensión medioambiental. Como principales acciones de RSE identificadas en las empresas encuestadas destacan, en relación con los clientes, la privacidad de los datos, la prevención y las respuestas a sus quejas y reclamaciones, el cumplimiento de los compromisos de calidad y precio justo, y la divulgación de la información oportuna sobre los productos y sus posibles riesgos. En cuanto a empleados, destaca la formación en riesgos laborales y la importancia de la estabilidad laboral. Si bien estas prácticas son las más valoradas, es de destacar que el nivel medio de desarrollo de 55 de las 57 actividades analizadas se sitúa con una puntuación superior a 2,5, lo que corroboraría la presunción inicial de que las Pymes desarrollan más prácticas de RSE de las que dan a conocer, confirmando de Jenkins (2004) y Jamali et al. (2009).

En este sentido, parece que las Pymes reconocen la importancia de cuidar y establecer relaciones de diálogo continuo con sus clientes (Battaglia et al., 2010) como grupo que tiene un impacto directo en la organización. Igualmente, las Pymes parecen ser conscientes de la importancia de los trabajadores como un factor para estimular el aumento de la productividad (Battaglia et al., 2010). En este sentido, la inversión en los empleados, por ejemplo la conciliación laboral familiar, puede aportar beneficios directos a la empresa (Hamman et al., 2009).

En general, nuestros resultados manifiestan que las actividades de RSE más desarrolladas en la gestión normal de las Pymes españolas no difiere demasiado respecto a la realizada en otros países como Italia, donde también se pone en relieve no solo la importancia de los trabajadores (Perrini et al., 2006; Battaglia et al., 2010), sino también el reconocimiento de los trabajadores como un factor para estimular el aumento de la productividad (Tencati et al., 2004; Gulyás, 2009). En el nuevo contexto de gestión de los negocios, la calidad y el precio

² De las 57 prácticas consideradas inicialmente solo se reflejan los resultados correspondientes a aquellas prácticas que presentaron diferencias significativas en al menos una de las características organizativas consideradas.

del producto se configuran como condiciones necesarias para subsistir pero no suficientes, ya que a estos factores hay que añadirles otras variables que contribuyan a alcanzar los niveles de satisfacción deseados por los consumidores. Estamos haciendo referencia a los valores que influyen en el cliente, a sus propias normas y/o creencias, y a su percepción sobre la empresa, más allá de los productos/servicios que produce y/o comercializa.

En términos medioambientales, las Pymes desarrollan un buen número de prácticas sociales. Así pues, es observable, a través de su nivel de desempeño, como una buena gestión de los recursos naturales ha de tener en cuenta una disminución del consumo de recursos, como agua, energía eléctrica y materias primas en general, y un incremento en el tratamiento de residuos, pudiendo estar esto directamente relacionado con el aumento del rendimiento económico, la mejora de la eficacia y de la eficiencia organizativa, y/o la creación de valor para la empresa (Santos, 2011; Herrera et al., 2013).

Las evidencias empíricas encontradas en relación con el perfil organizativo permiten afirmar que la cualificación universitaria del propietario/gerente, el tamaño y el sector son las características que más inciden sobre el desempeño en RSE de las Pymes.

De esta forma, nuestros resultados permiten concluir que la formación universitaria capacita a los propietarios/gerentes para implementar una conducta proactiva en RSE. El mayor conocimiento y formación que les confieren los estudios superiores les permite reconocer la importancia que tienen las prácticas de RSE para con sus *stakeholders*, especialmente para con los empleados, uno de los activos estratégicos más relevantes de cara a la productividad y competitividad empresarial (Cegarra-Leiva, Sanchez-Vidal y Cegarra-Navarro, 2012).

Conforme al tamaño, se ha podido evidenciar que a medida que aumenta el tamaño, se ha podido evidenciar que a medida que de RSE, con independencia del *stakeholder* analizado (Vives, 2006, Perrini et al., 2007; Guibert Ucin, 2009). Otro aspecto a destacar, y a pesar de que la muestra se ha clasificado solo en 2 bloques (pequeñas y medianas), es el hecho de que la mayor disponibilidad de recursos parece facilitar la implementación de prácticas de RSE. Igualmente cabría destacar que la mayor dimensionalidad de la empresa incide sobre su creciente visibilidad, lo que vendría a justificar la adopción de este tipo de actividades. Por tanto, cabría sugerir que, junto a teorías más clásicas, como la de la legitimidad, utilizadas para explicar el mayor desempeño en RSE en las grandes corporaciones, en el ámbito de las Pymes cabe resaltar el potencial explicativo que pueden tener otras teorías, como la visión basada en los recursos de holgura o la teoría de los recursos y capacidades.

El sector, el último de los factores con mayor impacto en el desarrollo de prácticas de RSE, pone de manifiesto, a través del análisis de las diferencias detectadas, que el tipo de actividad empresarial desarrollada afecta significativamente la predisposición a desarrollar determinadas prácticas. En concreto, podemos afirmar que las empresas dedicadas a actividades terciarias muestran una mayor preocupación por el desarrollo de prácticas que satisfagan las expectativas de los clientes y los empleados, mientras que la mayor exposición al riesgo medioambiental de Pymes industriales les lleva a un mayor desarrollo de este tipo de prácticas.

En cuanto a la relación de la estructura de propiedad, y en contraste con lo expuesto en el trabajo de Graafland (2002), en los resultados alcanzados en este estudio se pone de manifiesto que las prácticas que han obtenido algún tipo de significación directa y positiva con este factor han estado generalmente en el lado de las prácticas de las empresas de carácter no familiar. A este respecto es de resaltar el mayor compromiso de las empresas no familiares en el desarrollo de prácticas catalogadas dentro del grupo de «gobierno corporativo», poniéndose de manifiesto como la separación de propiedad y control, en el ámbito empresarial, favorece una

mayor preocupación por mejorar la transparencia y los canales de comunicación entre propietarios y agentes/empleados.

Por último, no hemos podido evidenciar que las diferencias de género femenino afecten, de manera significativa, a cualquier variación en la implementación de este tipo de conductas definidas para los distintos *stakeholders*, más bien al contrario. A pesar de que la literatura refrenda la mayor predisposición de las mujeres en la aplicación de este tipo de prácticas, a través de este trabajo no hemos podido corroborar estos postulados. La limitada normalidad con que cuentan las propietarias/gerentes en un entorno tan competitivo como el de las Pymes, y en la actual situación económica financiera, podría estar condicionando el compromiso en RSE adquirido.

No obstante, no debemos olvidar que el presente trabajo es de carácter exploratorio, y que en el futuro pretendemos profundizar en la relación de estas variables estructurales, tal y como ya han hecho otros autores; los más recientes son Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2013), para una muestra de 710 microempresas extremeñas.

Entre las limitaciones, cabe destacar que aun cuando para la selección de la muestra se escogió una región suficientemente representativa, se trata de empresas focalizadas en una misma región. En este sentido, el estudio podría ser replicado tanto a nivel nacional como internacional, ampliando el abanico de empresas y posibilitando tanto corroborar las evidencias encontradas hasta el momento como evaluar la incidencia de características explicativas distintas como serían el país o la cultura organizativa. Asimismo, es necesario considerar entre las limitaciones que el nivel de desempeño final no solo se ha determinado en base a las puntuaciones de una escala concreta, existiendo otras alternativas fueron extraídas a partir de la percepción de un único encuestado, reduciendo por tanto a la subjetividad de un único individuo el nivel de desempeño global de toda una organización.

Igualmente, dado el contexto económico de crisis en el que se recopiló la información, no se estimó oportuno para esta investigación determinar la incidencia que sobre la adopción de prácticas de RSE puede tener la liquidez, una variable que puede convertirse en un factor determinante dentro de un contexto como el de las Pymes, en el que tradicionalmente suele atribuirse la ausencia de acciones en RSE a las limitaciones de recursos. En esta línea, cabe destacar que precisamente variables como la liquidez, la solvencia y otras variables asociadas a la rentabilidad económica y financiera de las Pymes están siendo, en los últimos años, objeto de interés por parte de los académicos centrados en evaluar posibles efectos causales (Aguinis y Glavas, 2012). Por ello, de forma adicional al objetivo que se persigue con este trabajo, consideramos que podría ser una oportunidad para investigaciones futuras analizar el efecto que, por ejemplo, pueden tener los *cash-flows* de años precedentes sobre las prácticas de RSE.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Abdellatif, M., Amann, B. y Jaussaud, J. (2010). Family versus non-family business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 108–116.
- Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Amann, B., Jaussaud, J. y Martínez, I. (2011). Corporate social responsibility in Japan: Family and non-family business differences and determinants. *Asian Business & Management*, 11(3), 329–345.

- Aragón-Corrae, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharman, S. y García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88–103.
- Asociación Española de Responsabilidad Social Corporativa. Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa n.º 1.
- Allen, D. (2009). A novel approach to business ethics training: Improving moral reasoning in just a few weeks. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 367–379.
- Astrachan, J. H., Zahra, S. A. y Sharma, P. (2003). *Family-Sponsored Ventures*. Kansas, MO: Kauffman Foundation.
- Baden, D. A., Harwood, I. A. y Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27(6), 429–441.
- Bajo, A. y Fernández, J. L. (2009). La responsabilidad social y la ética empresarial en un paradigma de empresa sostenible. In *Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial Monografías*.
- Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173–179.
- Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M. y Iraldo, F. (2010). An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: Evidence from an EU project. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 17(3), 133–141.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. y Georg, A. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.
- Bear, S., Rihman, N. y Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97, 207–221.
- Bernardi, R. A. y Threadgill, V. H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2), 15–21.
- Besser, T. L. (1998). The significance of community to business social responsibility. *Rural Sociology*, 63(3), 412–431.
- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Jr., Smith, I. y Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585.
- Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 1–22.
- Boesso, G. y Michelon, G. (2010). The effects of stakeholder prioritization on corporate financial performance: An empirical investigation. *International Journal of Management*, 27(3), 470–496.
- Brammer, S., Millington, A. y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719.
- Brice, W. D. (2013). Family firm culture and performance: Specific empirical evidence. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), 5–17.
- Burgess, Z. y Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39–49.
- Casado, F. y Rodríguez, M. A. (2009). *La RSE en la gran empresa familiar española [Documento 155]*. Barcelona y Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Castaño, C., Laffarga, J., Iglesias, C., de Fuentes, P., Martín, J., Llorente, R., et al. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España [Documento 108]*. Madrid: Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad.
- Cegarra-Leiva, D., Sanchez-Vidal, E. y Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs. The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359–379.
- Charitoudi, G., Sariannidis, N. y Giannarakis, G. (2011). The development guide for corporate social responsibility programming. *European Journal of Scientific Research*, 65(1), 20–27.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1–22.
- Child, J. (1997). In the analysis of action, structure, organization and environment: Retrospect and prospect strategic choice in the analysis of action, structure, organization and environment. *Organization Studies*, 18(1), 43–76.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. y Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: A SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1579–1588.
- Dawson, S., Breen, J. y Satyen, L. (2002). The ethical outlook of micro business operators. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 302–313.
- De Miguel ML (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa: Guía de buenas prácticas. Proyecto Impulsa-RSE pyme financiado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Debljuh, P. y las Heras, M. (2010). *Mujer y Liderazgo*. México: LID Editorial.
- Déniz, M. C. y Cabrera, M. K. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27–36.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social Role Interpretation*. New Jersey: Erlbaum.
- Eagly, A. H., Wood, W. y Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A meta-analytic appraisal. In T. Eckes y H. M. Trautner (Eds.), *The Developmental Social Psychology of Gender*. Mahwah: Erlbaum.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364–378.
- Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K. y Davis, G. (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: A Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 66–82.
- Fitzgerald, M. A., Haynes, G. W., Schrank, H. L. y Danes, S. M. (2010). Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the National Family Small Survey. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 524–551.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Fritzsche, D. y Oz, E. (2007). Personal values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335–343.
- Fülöp, G., Hisrich, R. y Szegedi, K. (2000). Business ethics and social responsibility in transition economies. *Journal of Management Development*, 19(1), 5–31.
- Gallardo-Vázquez, D. y Sánchez-Hernández, M. I. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*, 38, 14–31.
- García-Borbolla, A., Herrera, J., Larrán, M., Sánchez, G. y Suárez, A. (2009). Análisis empírico de la influencia de la propiedad familiar sobre la orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 45–58.
- Godos-Díez, J. L., Fernández-Gago, R. y Martínez-Campillo, A. (2011). How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 531–548.
- Graafland, J. J. (2002). Corporate social responsibility and family business. In *Paper Presented at the Research Forum of the Family Business Network 13 the Annual Conference Helsinki, Finland*.
- Granitz, N. A. (2003). Individual, social and organizational sources of sharing and variation in the ethical reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 42(2), 101–125.
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R. y Walker, M. (2011). Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102, 639–652.
- Guibert Ucin, J. M. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial: competitividad y casos de buenas prácticas en Pymes*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Gulyás, Á. (2009). Corporate Social Responsibility in the British media industries – preliminary findings. *Media, Culture & Society*, 31(4), 657–668.
- Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hammann, E. M., Habisch, A. y Pechlaner, H. (2009). Values that create value: Socially Responsible Business practices in SMEs – Empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37–51.
- Hazlina, A. y Seet, P. S. (2010). Gender variations in ethical and socially responsible considerations among SME entrepreneurs in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 11(1), 77–88.
- Herrera, J., Larrán, M. y Martínez-Martínez, D. (2013). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: revisión bibliográfica. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 39–65.
- Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M. P. y Martínez, D. (2014). Motivaciones hacia la Responsabilidad Social en las Pymes familiares. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 21–44.
- Ibrahim, N. A. y Angelidis, J. P. (1994). Effect of board members' gender on Corporate Responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research*, 10(1), 35–40.
- Jamali, D., Zanhour, M. y Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355–377.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37–57.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241–256.
- Kanji, G. K. y Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, 21(2), 119–143.
- Larrán M. (coord.) (2014). Análisis del nivel de implantación de políticas de Responsabilidad Social en las Universidades Españolas. Conferencia de Consejos Sociales, colección Experiencias y Resultados, 3.
- Lau, C. L. (2010). A step forward: Ethics education matters!. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 565–584.
- Lepoutre, J. y Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257–273.
- Long, R. G. y Mathews, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 287.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F. y Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90(10), 3110–3121.
- Mahoney, L. S. y Thorne, L. (2005). Corporate Social Responsibility and long-term commitment: Evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 241–253.
- Mark-Herbert, C. y von Schantz, C. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Organization*, 12(2), 4–11.
- Marnburg, E. (2003). Educational impacts on academic business practitioners' moral reasoning and behaviour: Effects of short courses in ethics or philosophy. *Business Ethics: A European Review*, 12(4), 403–413.
- Maxhaam, J. G., III y Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customer's evaluations of e-commerce handling. *Journal of Marketing*, 67, 46–56.
- Nielsen, A. E. y Thomsen, C. H. (2009). Investigation CSR communication in SMEs: A case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 83–93.

- Nguyen, N. T., Basuray, M. T., Smith, W. P., Kopka, D. y McCulloch, D. (2008). Moral issues and gender differences in ethical judgement using Reidenbach and Robinson's (1990) Multidimensional Ethics Scale: Implications in teaching of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 77(4), 417–430.
- Orlitzky, M. (2005). Social responsibility and financial performance: Trade-off or virtuous circle? *University of Auckland Business Review*, 7(1), 37–43.
- Pedersen, E. R. (2009). The many and the few: Rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 109–116.
- Perrini, F., Pogutz, S. y Tencati, A. (2006). Corporate social responsibility in Italy: State of the art. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 65–91.
- Perrini, F., Russo, A. y Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285–300.
- Petersen, H. L. y Vredenburg, H. (2009). Morals or Economics? Institutional investor preferences for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 1–14.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Preuss, L. y Perschke, J. (2010). Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium-sized businesses. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 531–551.
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351–366.
- Reyes, L. E. y Sacristán, M. (2003). Análisis de las diferencias de comportamiento de las empresas familiares cotizadas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(2), 57–70.
- Rosener, J. B. (1995). *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Russo, A. y Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85, 339–353.
- Sánchez Hernández, R. y Montes Romero, A. (2010). Las políticas de igualdad de género uno de los pilares de la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 86, 17–44.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490–508.
- Simga-Mugan, C., Daly, B. A., Onkal, D. y Kavut, L. (2005). The influence of nationality and gender on ethical sensitivity: An application of the issue-contingent model. *Journal of Business Ethics*, 57(2), 139–159.
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339–358.
- Spence, L. J. (2007). CSR and small business in a European policy context: The five C's of CSR and small business research agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4), 533–552.
- Spence, L. J. y Perrini, F. (2009). Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European Union. *African Journal of Business Ethics*, 4(2), 20–31.
- Spence, L. J. y Rutherford, R. (2001). Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), 126–139.
- Spence, L. J., Schmidpeter, R. y Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 17–29.
- Stanaland, A. J. S., Lwin, M. O. y Murphy, P. E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102, 47–55.
- Strautmanis, J. (2008). Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*, 3(3), 346–358.
- Sweeney, L. (2007). Corporate Social Responsibility in Ireland: Barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance*, 7(4), 516–523.
- Tencati, A., Perrini, F. y Pogutz, S. (2004). New tools to foster corporate socially responsible behavior. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 173–190.
- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: How deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, 9(1), 31–41.
- Uhlauer, L. M., van Goor-Balk, H. J. M. y Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 186–194.
- Van Buren, H. J., III. (2005). An employee-centered model of Corporate Social Performance. *Business Ethics Quarterly*, 15, 687–709.
- Vives, A. (2006). Social and Environmental Responsibility in Small and medium enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 39–50.
- Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 581–594.
- Walls, J. L., Phan, P. y Berrone, P. (2007). A longitudinal study of the link between corporate governance and environmental strategy. In *Paper presented at the Sixty-Sixth Annual Meeting of the Academy of Management Philadelphia*.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Webb, E. (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8(3), 255–277.
- Weiers, R. M. (2006). *Introducción a la estadística para negocios* (5.ª ed.). México: Thomson Eds.
- Williamson, D. y Lynch-Wood, G. (2008). Social and environmental reporting in UK company law and the issue of legitimacy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(2), 128–140.
- Wu, C. F. (2003). A study of the adjustment of ethical recognition and ethical decision-making of managers-to-be across the Taiwan Strait before and after receiving a business ethics education. *Journal of Business Ethics*, 45(4), 291–307.
- Zellweger, T. y Astrachan, T. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363.
- Zellweger, T. M. y Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21, 203–216.