



## Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación

ÁREA: 6  
TIPO: Aplicación

29

*Guidance for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises: Effectiveness of self-evaluation tools*  
*Guias para a Responsabilidade Social nas PMES: Eficiência de ferramentas de autoavaliação*

### AUTOR

**Antonio Vives<sup>1</sup>**  
Socio Principal,  
Cumpetere  
Profesor Consultor,  
Stanford University,  
EEUU  
Antoniov@  
cumpetere.com

*Este artículo analiza las herramientas de autoevaluación sobre RSE para PyMEs, que en general tienen el objetivo de identificar brechas en las prácticas responsables respecto a algún ideal, explícito o implícito, y en consecuencia estimular acciones para su mejora. A efectos de analizar su efectividad se estudian las características y el contenido de once herramientas producidas por diferentes instituciones en América Latina, España y por organismos multilaterales, se tipifica su contenido, se evalúa su idoneidad para las PyMEs y se sacan conclusiones sobre su efectividad en la adopción de prácticas responsables. También discute los riesgos de adoptar un esquema de plantilla uniforme y aconsejar, implícita o explícitamente, a las empresas que tengan prácticas responsables en todas las áreas, lo que puede conducir a limitar la efectividad de las herramientas.*

Autor de Contacto: 9417  
Meadow Shire Ln; Great  
Falls, VA 22066; USA.

*This article includes a study of the self-evaluation CSR tools that have been developed for SMEs, which in general are designed to identify the gaps in their responsible practices as assessed against some ideal, implicit or explicit, as a result to stimulate actions to improve them. The characteristics and content of eleven tools produced by different institutions in Latin America, Spain and multilateral organizations are analyzed. Their content is typified, the suitability for SMEs in evaluated and conclusions are reached as to their effectiveness in the adoption of responsible practices. It also discusses the risks of using a uniform template and advice, implicitly or explicitly, that companies undertake responsible practices on all areas, which can limit the effectiveness of the tools.*

*Este artigo analisa as ferramentas de autoavaliação sobre RSE para PMES que, em geral, têm o objetivo de identificar falhos nas práticas responsáveis, relativamente a algum ideal, explícito ou implícito, e estimular, conseqüentemente, ações para as suas melhorias. Para efeitos de análise da sua efetividade, estudam-se as características e o conteúdo de onze ferramentas, produzidas por diferentes instituições na América Latina, em Espanha e por organismos multilaterais. Assim, tipifica-se o seu conteúdo, avalia-se a sua idoneidade para as PMES e tiram-se conclusões sobre a sua eficiência na adoção de práticas responsáveis. Também se discutem os riscos na adoção de um esquema de quadro de pessoal uniforme e aconselham-se, implícita ou explicitamente, as empresas que tenham práticas responsáveis em todas as áreas, o que pode conduzir a limitar a eficiência das ferramentas.*

DOI  
10.3232/GCG.2014.V8.N2.02

RECIBIDO  
06.05.2014

ACEPTADO  
04.07.2014

## 1. Introducción<sup>1</sup>

La promoción de las prácticas responsables ha cobrado gran impulso en las recientes décadas, con diferentes actores en diferentes regiones. Algunos de los principales documentos han sido guías, conjuntos de indicadores, herramientas de autoevaluación y buenas prácticas. En Europa el liderazgo ha sido tomado mayormente por los gobiernos y la Comisión Europea. En América Latina ha sido tomada por el Banco Interamericano de Desarrollo, organizaciones empresariales y algunas ONGs. Sin pretender ser exhaustivo, a nivel internacional también ha existido el liderazgo de instituciones multilaterales como ONUDI, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Corporación Financiera Internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, entre otras y por organizaciones empresariales como el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible.

El foco de la atención para la promoción de prácticas responsables comenzó con las grandes empresas multinacionales, mayormente por su elevado impacto económico, social y ambiental, particularmente en temas globales como corrupción, ética, cambio climático, derechos humanos y la cadena de valor. Esto se ha extendido a grandes empresas nacionales y, desde ser ignoradas hace unos 20 años, en la última década se ha intensificado la atención a la RSE en las Pequeñas y Medianas Empresas, PyMEs. Esta atención se ha manifestado a través de la proliferación de guías, casos y herramientas de autoevaluación, algunas preparadas específicamente para las PyMEs, otras como adaptaciones de herramientas preparadas para grandes empresas (por ejemplo, los esquema de reportes e indicadores GRI, la guía ISO 26000 y el Pacto Mundial, entre otras)

En este artículo nos concentraremos en el análisis de las herramientas de autoevaluación y autoayuda de RSE para PyMEs, que en general tienen el objetivo de identificar brechas en las prácticas responsables respecto a algún ideal, explícito o implícito, y en consecuencia estimular acciones para sus mejora.

Muchas de estas herramientas para PyMEs que han sido producidas en países desarrollados, no se adaptan fácilmente al ecosistema de promoción de la RSE en países en vías de desarrollo. Muchas están basadas en experiencias, información e investigaciones en grandes empresas en estos países. A menos que estas herramientas sean escritas para las PyMEs, su utilización indiscriminada puede llegar a ser contraproducente, ya que muchas de estas PyMEs no tienen la capacidad gerencial para distinguir lo que es relevante e importante para ellas de lo que no lo es. La mayoría de los instrumentos tienden a incluir todo lo que sea posible, para evitar las críticas sobre las omisiones, lo cual puede complicar el problema de implementación de la RSE en estas empresas. Existe el supuesto implícito de que las PyMEs podrán seleccionar lo relevante e importante y desarrollar sus propias estrategias de RSE, lo que en muchos casos no es cierto.

Dado el nivel de adopción y el tipo de prácticas responsables de estas empresas puede ser más efectivo promover la adopción y profundización escalonadas en vez de promover un esquema más integral propio de las grandes empresas en países desarrollados. Por ejemplo, la misma

1. Una primera versión de este artículo fue presentada en el taller "PyMEs, RSE y Competitividad" celebrado en la Copenhagen Business School, donde se recibieron valiosos comentarios de los participantes. En particular se agradece la contribución de Dima Jamali en la preparación de la sección sobre los fundamentos teóricos del estudio.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social de la Empresa, Sostenibilidad, Pequeña y Mediana Empresa, autoevaluación, cuestionarios, guías, América Latina, España

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Sustainability, Small and Medium Enterprises, self-evaluation, questionnaires, guides, Latin America, Spain

PALAVRAS-CHAVES

Responsabilidade Social da Empresa, Sustentabilidade, Pequena e Média Empresa, autoavaliação, questionários, guias, América Latina, Espanha

CÓDIGO JEL:

M 140

reciente definición de RSE por la Comisión Europea (Comisión Europea, 2011) es muy simple: *“la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*. También dice que para *“cumplir cabalmente con su responsabilidad social, las empresas deben contar con un proceso para integrar los aspectos sociales, ambientales, éticos y de derechos humanos en sus operaciones comerciales y en su estrategia, en colaboración con sus stakeholders”*. Para las PyMEs puede ser más efectivo implementar este enfoque que el sugerido por la definición general, que es más adecuada para las grandes empresas, en mercados desarrollados, que tienen la capacidad gerencial y financiera para determinar el impacto de sus actividades, determinar quién es la “sociedad” para ellas (que no es el universo) y los recursos para implementar las acciones.

Aun cuando el énfasis debe ser que las empresas sean responsables, todas las herramientas están dirigidas a la promoción de prácticas específicas, o sea a HACER responsabilidad más que a SER responsable. El énfasis está en hacer cosas parciales. Es mucho más difícil tener guías sobre cómo hacer que las empresas sean responsables, lo que es un concepto integral e involucra elementos culturales y éticos. Sin embargo, se espera que al implementar prácticas y procesos responsables, las empresas tiendan hacia ser responsables. Siendo responsables y adoptando prácticas responsables se espera que las empresas contribuyan a una mejor sociedad y a su propia competitividad. Este el enfoque que utilizamos en este artículo, y que es el enfoque que usan las herramientas analizadas.

Este artículo analiza algunas de las herramientas, tipifica su contenido y evalúa su idoneidad para las PyMEs. También discute los riesgos de adoptar un esquema de plantilla uniforme y aconsejar, implícita o explícitamente, a las empresas que tengan prácticas responsables en todas las áreas, lo que puede ser contraproducente.

Por herramientas entendemos los cuestionarios de autoevaluación y las guías de autoayuda. Algunas herramientas contienen ambos elementos. El análisis de ambos tipos de herramientas se enriquece y permite hacer contrastes sobre su potencial efectividad. Analizamos estas herramientas en varios países de América Latina y España e incluimos las de algunas instituciones multilaterales, que aplican a estos y otros países, para poder sacar lecciones de aplicación más amplia.

## 2. Fundamentos Teóricos

Las recientes formulaciones de la teoría de instituciones han dirigido su atención a las presiones y limitaciones que las instituciones ponen sobre el comportamiento organizacional al respaldar la aplicación de reglas, leyes y normas sociales específicas. (North, 1990). Un elemento central de la nueva literatura institucional es la idea de que las empresas están insertas en entornos nacionales e institucionales, que influyen los esquemas de gestión, las orientaciones de las partes interesadas (*stakeholders*) y su capacidad de competir, innovar y gestionar. (Roome, 2005). En el contexto institución la legitimidad de la actuación empresarial constituye una preocupación central y se determina por la medida en que los valores y las expectativas de las instituciones y la sociedad están reflejadas en los valores organizacionales y sus acciones (Long and Driscoll, 2008). Las organizaciones en entornos específicos tratan de promover su legitimidad a través de la adopción de procesos institucionales

semejantes, con las tres variedades de tendencias isomorfas (emulación, imitación, comparación) referidas como coercitivas (alienación con reglas, normas o leyes), miméticas (seguimiento de mejores prácticas, modas de gestión) y normativas (alineación con estándares establecidos por autoridades académicas o profesionales) (DiMaggio and Powell, 1983; Matten and Moon, 2008).

Extendiendo el análisis institucional un paso más, Matten and Moon (2008) hacen la distinción entre dos facetas de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, que ellos denominan como RSE implícita y explícita. Designan como RSE implícita al conjunto de valores, normas y reglas que resultan, mayormente, de los requerimientos obligatorios para que las empresas atiendan aspectos considerados claves en sus respectivos entornos. Si la RSE implícita comprende los requerimientos sociales obligatorios y habituales y los intereses de los *stakeholders*, la RSE explícita se refiere a los programas y estrategias que las empresas diseñan e implementan voluntariamente.

Esta tipología es especialmente relevante para el caso de las PyMEs ya que la evidencia empírica presentada en la sección C muestra que tienden a concentrarse en la RSE implícita. Ambas, la implícita y la explícita son influenciadas por los entornos nacionales para los negocios (instituciones políticas, financieras, educacionales y culturales) pero son también afectadas por aspectos de legitimidad institucional y las variantes de las tendencias isomorfas mencionadas. Usando este esquema es claro que las prácticas de RSE deben ser analizadas en el contexto de los esquemas institucionales prevaletentes (Matten and Moon, 2008).

En efecto, se ha desarrollado un consenso en la literatura académica de que la RSE no se puede entender fuera del contexto cultural e histórico en que se desenvuelve la empresa. Campbell (2007) fue uno de los primeros en destacar la importancia en la investigación académica sobre la RSE del contexto institucional, postulando una serie de proposiciones sobre como los diferentes entornos institucionales afectan el comportamiento responsable. Estas proposiciones comprenden una serie de factores surgidos de la literatura sobre la economía política comparativa, incluyendo la naturaleza del entorno económico, la estructura competitiva, las regulaciones, los esquemas de autorregulación industrial, la presencia de instituciones privadas independientes y el tipo de esquemas normativos donde opera la empresa.

En particular Campbell (2007) enfatiza las condiciones económicas y como afectan la orientación de la RSE, concluyendo que la situación económica y el nivel de competencia al que están expuestas las empresas afecta la probabilidad de que estas actuarán de manera socialmente responsable. "Es más probable que las empresas actúen de manera socialmente responsable en la medida en que se enfrenten a una fuerte regulación, a una autorregulación colectiva, un esquema normativo que estimule ese comportamiento ya a la existencia de ONGs y otras instituciones independientes que las supervisan y controlan" (Campbell, 2007, p. 962). El argumento dominante es que los diferentes entornos institucionales crean diferentes incentivos que facilitan o limitan el comportamiento empresarial socialmente responsable y que el análisis del comportamiento empresarial debe hacerse en función del entorno institucional y económico. Es además importante ir más allá del nivel de la empresa como unidad de análisis y considerar todo el espectro de actores e instituciones que afectan el carácter y forma de la RSE y sus manifestaciones en cada contexto (Jamali and Neville, 2011).

Debe además tenerse en cuenta en la investigación sobre RSE que las realidades nacionales de los países en vías de desarrollo son muy diferentes de las países en vías de desarrollo. Carroll (1979) enfatizó, por ejemplo, el hecho de la RSE es una función de la cultura y el momento y que ambos

---

elementos determinan la contribución de la empresa hace a la sociedad. En su propuesta del desarrollo de estrategias de empresas que operan en ambos tipos de países, después de hacer un análisis comparativo de las características del entorno económico, institucional, político y social que condiciona el comportamiento de las empresas que operan en América Latina y Europa, Vives (2009) propone un modelo de análisis basado en la institucionalidad prevaleciente en los países, los valores y cultura de la sociedad, las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento empresarial, su percepción sobre las empresas y los sectores industriales en que operan y las necesidades insatisfechas de la sociedad ante las fallas del estado.

En efecto, el comportamiento responsable de las empresas estará altamente influenciado por las reacciones de los *stakeholders*, penalizando o favoreciendo a las empresas. Este punto puede ser mejor comprendido en el contexto de lo que Vogel (2005) llamó el “mercado de la virtud” (o el “mercado de la responsabilidad”) que se refiere al ecosistema que apoya o coacciona el comportamiento empresarial responsable, incluyendo las instituciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, los gobiernos, los consumidores, los mercados financieros, los clientes y proveedores, los dirigentes y empleados, así como los sindicatos.

En países en vías de desarrollo este mercado es muy limitado, en comparación con la institucionalidad de los países más desarrollados, particularmente la parte de los gobiernos y la sociedad civil, pero además los consumidores, y los medios (Vives, 2008; Jamali and Mirshak, 2007). Algunas empresas pueden estar influenciadas por su participación en cadenas de valor dominadas por empresas de países desarrollados, pero en general esto no afecta la producción y distribución de bienes y servicios para mercados netamente locales, que son la inmensa mayoría.

En parte como resultado de la demanda de la sociedad por el comportamiento socialmente responsable de las empresas y de las debilidades o deficiencias de este comportamiento en las PyMEs han surgido una proliferación de instrumentos o herramientas para guiar los primeros pasos de estas empresas en asumir prácticas responsables. Aun cuando estos instrumentos pueden ayudar a las PyMEs en hacer más “explícita” su responsabilidad, con un impacto potencial sobre su legitimidad social, también pueden dirigir a estas empresas a llevar a cabo actividades que no son cónsonas con su realidad, interna y externa, y consumir los escasos recursos financieros y gerenciales. De allí que es importante entender el diseño, implementación y la efectividad relativa de los diferentes instrumentos que pretenden promover las prácticas responsables en la PyMEs dentro de los diferentes contextos institucionales.

La preocupación central de este artículo es investigar si el diseño de estos instrumentos y su aplicación es compatible con la realidad socio-económica y socio-cultural en que operan estas empresas y la efectividad que puede resultar de su aplicación a empresas con menores impactos sobre la sociedad y con menores recursos.

---

### 3. Objetivos y Metodología

El objetivo de este artículo es presentar un análisis de las herramientas de autoevaluación y autoayuda de la RSE para PyMEs para determinar su potencial impacto en las prácticas responsables. Este es un tema de importancia ya muchas de estas empresas, por falta de recursos para la contratación de apoyos externos, recurren a estas autoevaluaciones, generalmente en forma electrónica, para hacer un diagnóstico de su situación y mejorar sus prácticas. De la investigación preliminar hemos concluido que esta es primera vez que la idoneidad y la efectividad de estas herramientas se estudia de forma sistemática, con resultados a disposición del público.

La metodología está basada en un análisis del contenido de cada una de las herramientas seleccionadas y las potenciales reacciones que las PyMEs tendrían al utilizarlas. Como estas herramientas son un fenómeno relativamente reciente no hay todavía estudios de cómo han sido usadas por las empresas y del uso que hacen de los resultados. Además, no hay estudios del impacto de la implementación de sus resultados. Este artículo debe ser considerado como un repaso inicial para estimular estas investigaciones sobre su uso y su impacto.

Para la metodología proponemos un doble análisis de las herramientas en términos de sus: (1) **Componentes** de la RSE cubiertos y (2) **Características** de las herramientas que puedan guiar las estrategias. La siguiente tabla lista los componentes y características a analizar.

Tabla 1. Componentes y características a analizar en las herramientas

Nueve Componentes de la RSE	Nueve Características de las herramientas
Gobernanza corporativa	Otorga calificación numérica
Ética y corrupción	Propone estrategia de implementación
Medio ambiente	Incluye análisis de Materialidad
Empleados	Incluye análisis de <i>stakeholders</i>
Cadena de Valor	Incluye estrategia de comunicación
Comunidad	Incluye indicadores
Clientes	Incluye casos y ejemplos
Producto	Propone informe de sostenibilidad
Otros	Grado de ambición de la herramienta

Los **componentes de la RSE** de la responsabilidad social de las empresas han sido determinados en función de lo que son ahora relativamente estándar en las estrategias de RSE de las empresas y las guías para la preparación de informes de sostenibilidad (GRI, 2013, 2014): Gobernanza corporativa, Ética y Corrupción, Medio Ambiente, Empleados, Cadena de Valor, Comunidad, Clientes y Producto. Este último componente es muchas veces considerado parte del componente Clientes. Sin embargo el tema de la responsabilidad del producto ha adquirido más relevancia como consecuencia de la necesidad de distinguir entre la responsabilidad social de la empresa en temas sociales, ambientales y de gobernanza y los relacionados con el impacto de sus productos ante la sociedad, no solamente

del cómo se produce el producto o servicio hace sino además del qué se produce. Bajo el componente Clientes consideramos el mercadeo responsable, o sea, si el producto o servicio es comercializado responsablemente y la consideración que se da al cliente, en tanto que en componente Producto nos referimos a la responsabilidad del producto mismo, por ejemplo su seguridad, impacto sobre la salud etc. (puede haber mercadeo responsable de productos irresponsables). Por otra parte, muchos informes y estrategias de sostenibilidad consideran la Ética y Corrupción como parte del Gobierno Corporativo. También los hemos separado para poder diferenciar las herramientas que destacan la importancia del tema corrupción, particularmente en países en vías de desarrollo de los aspectos relacionados con la gestión de los accionistas, acreedores, riesgos, transparencia, etc. que son más propios de países desarrollados y empresas de mayor tamaño. Finalmente hemos incluido un componente de "Otros" para recoger algunos aspectos especiales que algunas herramientas añaden fuera de los componentes tradicionales, derivados de la particular coyuntura de los países en que se han desarrollado.

La tipificación de las [características de las herramientas](#) han sido basadas en el análisis de las necesidades de apoyo y de las estrategias usadas en las empresas a las PyMES identificadas en estudios empíricos y de casos (Gaddene, et al, 2009, Johnstone, 2010, Fassin, LEITAT 2010, Cici y Ranghieri, 2008, Comisión Europea s/f, NORMAPME, 2012). Adicionalmente para poder apreciar el impacto que las recomendaciones implícitas o explícitas de las herramientas de apoyo tienen es importante analizar las prácticas responsables de las PyMES y así determinar sus capacidades de implementarlas. Este análisis está basado en una extensa encuesta a 1.300 PyMES en ocho países de América Latina (Vives (2007) y Vives, Corral and Isusi (2006)). Estos estudios encontraron que estas empresas tienen una gran cantidad de prácticas responsables pero que las ejecutan espontáneamente, sin considerar que son parte de lo que se llama RSE. También encontraron que los principales obstáculos para su adopción y profundización eran la escasez de recursos financieros, falta de conocimiento y de recursos gerenciales. Un estudio anterior sobre las PyMES europeas había producido resultados semejantes (Isusi, 2002). Estos resultados proporcionan el contexto para analizar las herramientas.

Basado en los resultados de las encuestas, en particular de los obstáculos que dicen enfrentar las PyMES, se concluye que las herramientas, para ser efectivas en el entorno en que operan estas empresas, deben ser fáciles de usar y proporcionar la mayor parte de la guía que sea necesaria, particularmente en países en vías de desarrollo. Ante la falta de capacidades de los usuarios, las herramientas deberían guiar a las PyMES a priorizar las actividades (basado en un análisis de sus *stakeholders* y su materialidad), a implementarlas de acuerdo a sus capacidades (incluir estrategias de implementación y comunicación, con indicadores sugeridos para el seguimiento). Las encuestas mencionadas también evidenciaron que uno de los métodos preferidos por las PyMES para aprender acerca de prácticas responsables era a través de casos y ejemplos de empresas semejantes, de allí la inclusión de esta característica de contenido (casos y ejemplos) en el análisis.

Se añadieron tres características más al análisis basado en el análisis preliminar de las herramientas. Uno es la incorporación de una calificación basada en la autoevaluación que algunas herramientas incluyen con el objetivo de permitir la comparación con otras empresas que han usado la herramienta, o comparación con un ideal implícito en el diseño de la herramienta (más adelante discutiremos si esto es conducente para la mejora de las prácticas). La segunda es la recomendación para la preparación de un informe de sostenibilidad como parte de la estrategia de comunicación. La preparación de estos reportes ha ganado mucha popularidad en las grandes empresas y muchos consultores y guías recomiendan prepararlos para las PyMES (también discutiremos si esta es una estrategia apropiada para estas empresas). Finalmente hemos incluido la característica de Ambición de la herramienta, para evaluar



el ámbito de actividades y las capacidades que se esperan de la PyMEs implícitas en la herramienta. Esto es particularmente importante en función de la escasez de recursos de estas empresas, que limita el ámbito de prácticas responsables que pueden acometer.

#### 4. Análisis de las Herramientas

El [Anexo](#) incluye una breve descripción de las herramientas analizadas. Para mejor comprensión de la discusión en este artículo se recomienda al lector interesado que las consulte para lo cual se incluyen los enlaces a las versiones electrónicas. Se cubren cuatro herramientas desarrolladas en España y cinco en América Latina<sup>2</sup>. Adicionalmente, para ampliar el marco de referencia se cubren dos herramientas desarrolladas por instituciones multilaterales, el Pacto Mundial y ONUDI, ambas asociadas al sistema de las Naciones Unidas (sólo la primera está disponible en español). Esta variedad de enfoques, país desarrollado, países en desarrollo y organismos internacionales, le da mayor riqueza al análisis<sup>3</sup>.

En el análisis se incluyen herramientas de autoevaluación en línea y guías impresas que tienen como propósito apoyar la autoevaluación y ser de autoayuda. Algunas han sido escritas específicamente para PyMEs, pero algunas son genéricas sin especificar el tamaño de las empresas, pero el análisis se concentra en las implicaciones para las PyMEs. No obstante, por la misma naturaleza de estas guías e instrumentos es muy poco probable que sean utilizadas por grandes empresas, que normalmente cuentan con recursos internos o usan servicios de consultoría para guiar sus estrategias y prácticas. También hay que tener en cuenta que la misma definición de PyMEs varía ampliamente entre los diferentes países, tanto en tamaño como en grado de sofisticación. Una mediana empresa en España puede ser mucho más grande y sofisticada que una empresa grande en Bolivia. No obstante el análisis de tipo general que llevamos a cabo no es estrictamente dependiente de la definición.

En virtud de que las herramientas analizadas tienen una amplia variación en tipo y en cobertura no es posible hacer un análisis cuantitativo, automatizado, de contenido. Varían desde cuestionarios electrónicos con más de 300 preguntas a guías con extensiones de más de 500 páginas. Estas herramientas han sido preparadas por actores muy diferentes. Algunas han sido producidas por académicos, otras por instituciones multilaterales de desarrollo y otras por consultores para asociaciones empresariales. Es de esperar que las herramientas reflejen la agenda de las instituciones que las promueven y que enfatizan algunos temas sobre otros, como discutiremos más adelante.

2. La selección de las herramientas es resultado de análisis exhaustivo de las existentes en el dominio público. Es de destacar que se encontraron otras tres herramientas que no se han podido analizar como por ejemplo las herramientas del Pacto Mundial en España y la de IDEARSE en México por ser consideradas de dominio privado (a pesar de haber sido desarrolladas con recursos públicos).

3. En América Latina el liderazgo lo ejerció Ethos, organización empresarial en Brasil, y sus guías han sido traducidas al español y adoptadas, con algunas variaciones, por otros países. En nuestro análisis solo incluiremos una de las derivadas de Ethos (Ethos 2011). Varias instituciones en la región se juntaron para producir una herramienta de autoevaluación más general ya no sólo para PyMEs, basadas en las versiones originales de Ethos en portugués e de IARSE en español (IARSE, 2009), sin embargo por ser derivadas no aportan contrastes para el análisis.



A continuación analizamos el contenido y características de estas herramientas para evaluar, a priori, los riesgos y sesgos que puedan conllevar su utilización por parte de las PyMEs. Idealmente la manifestación de estos riesgos y sesgos se debería apreciar en su implementación. Lamentablemente todavía no se han llevado a cabo evaluaciones de la implementación e impacto de estas herramientas.

#### 4.1. Componentes de la RSE cubiertos

Los componentes de la RSE cubiertos en las herramientas dan una indicación a los usuarios de las prácticas responsables que, de acuerdo a la herramienta, deberían ser implementadas. Su inclusión influye en la selección de las prácticas. Ello puede causar confusión y llevar a sesgos en las PyMEs que no tengan capacidad para determinar lo que es más relevante para sus intereses y que esté alineado con su estrategia de negocios. El hecho de que estén listadas, en la mayoría de los casos sin calificaciones, proporciona un fuerte mensaje sobre su supuesta importancia.

Cada una de las herramientas tiene implícito un modelo de lo que debería ser una empresa responsable, reflejado en los componentes cubiertos y las características de la herramienta. Estas preconcepciones pueden sesgar las prácticas responsables de los usuarios. Las dos tablas a continuación presentan una visión esquemática de la cobertura de las 12 herramientas analizadas. En la [Tabla 2](#) se listan los componentes de la RSE cubiertos y la [Tabla 3](#) sus características. En las tablas solo se indica si incluyen o no el [componente](#) y tienen la [característica](#), pero en el análisis a continuación se basa en un estudio amplio del contenido.

En términos de componentes de la responsabilidad, además de aquellos relativamente estándar, algunas herramientas segregan o prestan particular atención a los derechos humanos y relaciones con los gobiernos. No todas prestan atención al gobierno corporativo o a la responsabilidad del producto. Esto puede ser por considerar estos aspectos de menor relevancia para las PyMEs en general o en el país respectivo en particular a estos aspectos.

Por ejemplo, la herramienta de evaluación del Pacto Mundial, PM, siguiendo los diez principios del PM enfatiza aspectos prioritarios para las Naciones Unidas como lo son los Derechos Humanos y el Medio Ambiente. El tema de la responsabilidad de las empresas en la protección de los Derechos Humanos está ganando mucha prominencia después del Informe Ruggie (Ruggie 2011, Comisión Europea, 2012), que ha permitido desbanca la creencia generalizada de que este tema debe ser sólo preocupación de los gobiernos y para países en conflicto. Aun así, persiste la creencia de que esto es solo de interés para las grandes empresas multinacionales por lo que la Comisión Europea ha producido una guía para las PyMEs (Comisión Europea 2012). En función de estos sesgos, la gran mayoría de las herramientas no lo trata como tema separado y lo incluyen bajo temas sociales o laborales, bajo el supuesto de que para las PyMEs los derechos humanos se refieren mayormente a las Convenciones de la Organización Internacional Trabajo (trabajo forzado y esclavo, trabajo infantil, discriminación y respeto al empleo, libertad de asociación y negociación colectiva).

Tabla 2. Componentes cubiertos en las herramientas

	Gobernanza	Ética/ Corrupción	Medio Ambiente	Laboral	Suplidores	Comunidad	Clientes	Producto	Otros
<b>AMERICA LATINA</b>									
IARSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Gobierno
Prohumana	S	S	S	S	S	S	S	S	Cumplimiento leyes
IndicaRSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Alianzas
ComprometeRSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Derechos de propiedad, Cumplimiento leyes
Banco Interamericano de Desarrollo	S	S	S	S	S	S	S	S	-----
<b>ESPAÑA</b>									
Cambrà Comerç Mallorca	S	S	S	S	S	S	S	S	Cumplimiento leyes
Cámara Valencia	S	S	S	S	S	N	S	N	Sociedad
ESADE, Cataluña	N	S	S	S	S	S	S	S	Gobierno
Fundación Alares	S	S	S	S	N	S	S	N	Derechos Humanos

**NOTAS a la Tabla 2**

La calificación de SI/NO se hace en base a la inclusión del aspecto y sobre si proporcionan suficiente guía para la implementación en una PyME promedio. Puede haber casos de inclusión del aspecto pero con cobertura superficial.

**Producto:** ¿Incluye cobertura de la responsabilidad del producto o servicio?

**Otros:** ¿Incluye otros componentes o *stakeholders*?

Todas las herramientas son incluyentes de los temas medio ambientales (eco eficiencia, reciclaje, contaminación, algunas hasta cubren cambio climático), apoyo comunitario (aun cuando no en el sentido de desarrollo local) y los temas laborales (condiciones de trabajo, remuneración, beneficios, conciliación trabajo-familia, hostigamiento, etc.). En estos temas lo único que distingue a las herramientas es la profundidad y amplitud de la cobertura ya que todas cubren lo básico. Se han convertido en temas estándar.

Todas cubren el tema de consumidores/clientes, mayormente en honestidad en la propaganda, atención de quejas y derechos de los consumidores, incluyendo el derecho a privacidad. Pocas herramientas cubren el tema del consumo responsable, las consecuencias sociales y ambientales de consumir sus productos y servicios (importante en la industria del alcohol, tabaco, azúcar, grasas, apuestas, alimentos, etc.) y son muy pocas las que se preocupan de la responsabilidad del producto (daños potenciales derivados del consumo).

El hecho de que algunos temas no se mencionen en algunas de las herramientas puede ser debido a omisión o al hecho de que no se considera importante para las PyMEs en su área de influencia. Por ejemplo, la guía de ESADE y el instrumento de Pacto Mundial no cubren el tema de gobierno corporativo: protección de los derechos de los accionistas minoritarios y acreedores, consejeros independientes, sistemas de auditoría y control internos, papel de los consejeros, participación de los empleados, código de ética, entre otros.

Estos temas suelen ser considerados más importantes para las grandes empresas que deben acceder a los mercados financieros y de capitales, sin embargo algunos de sus aspectos no deben ser ignorados. En las PyMEs, donde la propiedad y gestión tiene un gran componente familiar o de concentración en pocos socios, los aspectos de gobierno corporativo se suelen concentrar en aspectos de control interno, transparencia de cuentas, corrupción, código de ética y, en algunos casos, a auditoría externa. Para las PyMEs el gobierno corporativo es más un asunto de buena gestión que de responsabilidad social. La pertinencia para las PYMEs dependerá de sus perspectivas de crecimiento y de potencial acceso a los mercados financieros y de capitales.

Por otra parte hay una herramienta, la de ComprometeRSE que incluye un tema poco común en las discusiones de RSE, y mucho menos en las PyMEs, que es del respeto a los derechos de propiedad, con 11 preguntas sobre respeto a la propiedad intelectual externa y la de sus empleados y la inclusión de cláusulas sobre estos derechos en sus contratos con proveedores.

Sorprendentemente pocas guías e instrumentos enfatizan el cumplimiento de las leyes. Puede ser que consideren esto como un hecho, bajo el supuesto de que lo tratan de evaluar es lo “voluntario” después de haber cumplido con las leyes. Este supuesto puede ser un error en el caso de las PyMEs ya que estas empresas necesitan entender, más que las grandes empresas, que las prácticas responsables son parte de la buena gestión, que incluye el cumplimiento de la normativa vigente. Algunas herramientas no hacen este supuesto y listan las principales leyes y regulaciones (particularmente ambientales y sociales) e incluyen preguntas en el cuestionario. Es el caso de ComprometeRSE en Colombia y Prohumana en Chile.

## 4.2. Características de las Herramientas

Como se mencionó, una de las principales características de las las PyMEs es la carencia de recursos financieros y gerenciales en particular para atender su responsabilidad social. Como tal es importante analizar las demandas implícitas que hacen las herramientas sobre estos recursos. Algunas enfatizan que las actividades que se emprendan deben estar alineadas con la estrategia de la empresa y deben ser importantes para los *stakeholders*. Lamentablemente un buen número de ellas no se preocupa de la materialidad de las actividades sobre las que preguntan o sobre las que ofrecen guía. Las PyMEs no suelen estar en condiciones de llevar a cabo este análisis<sup>4</sup>. Estas herramientas inducen a estas empresas a emprender una amplia gama de actividades sin tomar en cuenta su capacidad de implementación, lo que puede llevar a frustración, discontinuidad y pérdida de interés. Esto es particularmente notable en los cuestionarios que terminan con una calificación global de responsabilidad, donde implícita o explícitamente se le dice a la empresa que para lograr una calificación más alta “tiene que hacer más cosas”.

Del análisis mencionado han surgido nueve **Características** de las herramientas que pueden tener influencia sobre la implementación de prácticas.

4. Esto también ha sido demostrado en las encuestas citadas sobre la RSE en PyMEs. Ver Vives, Corral e Isuzi (2006).

Tabla 3. Características de las herramientas

	Calificación	Estrategia	Materialidad	Análisis de stakeholders	Estrategia Comunicación	Indicadores	Casos/ ejemplos	Informe sostenibilidad	Ambición
<b>AMERICA LATINA</b>									
IARSE	S	Etapas	N	N	N	N	S	N	Completo pero simple
Prohumana	S	S, por componente	N	N	N	N	N	N	Completo pero simple
IndicaRSE	N	N	N	N	S	N	N	N	Completo pero simple
Compromete RSE	S	S	S	S	S	N	N	S	Amplio, completo con apoyo
Banco Interamericano de Desarrollo	S	S	S	S	S	N	S	S	Ambicioso, implementación muy costosa
<b>ESPAÑA</b>									
Cambra Comerç Mallorca	N	S, Plan de mejora	N	S	N	S	N	S	Completo pero simple
Cámara Valencia,	N	S, Plan de acción con prioridades	N	S	S	S	S	N	Amplias guías preparación e implementación
ESADE, Cataluña	N	S, por etapas	S	S	N	S	S	S	Amplio, pero escalonado. Indicadores GRI
<b>ORGANISMOS INTERNACIONALES</b>									
ONUDI REAP	S	S	S	S	S	?	S	S	complejo y costoso. Basado en consultores
Pacto Mundial	S	N	N	N	S	N	N	S	Muy amplio

**NOTAS a la Tabla 3**

**Calificación:** ¿Se incluye el cálculo de una calificación global?

**Estrategia:** ¿Proporciona lineamientos para una estrategia de implementación?

**Análisis de stakeholders:** ¿Requiere un análisis de las importancia/impacto relativo de cada grupo de stakeholders para desarrollar la estrategia?

**Materialidad:** ¿Proporciona guía para llevar a cabo un análisis de materialidad?

**Indicadores:** ¿Sugiere indicadores y sus definiciones?

**Informe de sostenibilidad:** ¿Estimula la preparación de un informe de sostenibilidad?

**Ambición:** ¿Cuáles son las demandas de la guía en términos de tiempo, recursos, ámbito de cobertura y actividades a implementar.

Algunas herramientas, especialmente los cuestionarios electrónicos, incluyen el cálculo de una Calificación, basado en las respuestas. Algunas llegan a usar pesos relativos por las diferentes prácticas. Esto supuestamente debe permitir a la empresa compararse consigo misma o con otros, o con un ideal que sería la máxima puntuación posible. Esta calificación envía un poderoso mensaje, no sólo de que deben mejorar sino además en qué. Obviamente que la calificación depende de las preguntas que se hayan hecho, y resulta del modelo implícito de responsabilidad que tienen los que elaboraron la herramienta. Si, por ejemplo, en la calificación se le da un peso del 20% a Gobierno Corporativo, la PyME supondrá que es un tema importante. Y si también se le el mismo peso (como es común) a las relaciones laborales, la PyME puede pensar que para ella los dos temas son igualmente importantes. Lamentablemente esto puede empujar a las PyMEs hacia ciertas prácticas que pueden hasta ser irrelevantes para ellas, aun cuando estos sesgos pueden ser mitigados si las herramientas contienen buenas guías sobre el análisis de los *stakeholders* y de la materialidad de las prácticas.

Pero la producción de una calificación numérica ejerce una gran atracción para los dirigentes. Puede hasta llevar a diseñar estrategias de responsabilidad para mejorar la calificación, no necesariamente para mejorar sus impactos positivos sobre la sociedad. Y esto no es exclusivo de las PyMEs, hasta las grandes empresas lo hacen para lograr una mejor calificación de las agencias calificadoras de sostenibilidad. La calificación, basada en prioridades de terceros, tiende a definir la estrategia y no viceversa. En todos los casos analizados que incluyen calificaciones, los pesos relativos asignados a las respuestas son simples (todas cuentan igual) o ponderados de acuerdo a algún criterio de importancia relativa asignado por los autores de las herramientas. Esta asignación de importancias relativas añade un sesgo todavía más poderoso sobre lo que la empresa supuestamente debe hacer (¿Cómo se determinan estos pesos relativos? ¿Valen para todas las empresas?). En cualquier caso, si, como es ampliamente aceptado (recordar la definición de la Comisión Europea, 2011 y el análisis en la Sección B), las prácticas responsables dependen de la empresa y del contexto en que opera, la determinación de una calificación es arbitraria y no añade valor.

En función de esto, para mejorar la efectividad debería ser preferible incluir guías para la identificación de los aspectos que son más relevantes para la empresa y que tienen mayor impacto sobre sus actividades. Las guías sobre el análisis de los *stakeholders* que son pertinentes, su impacto sobre la empresa y las prácticas que son relevantes (materialidad) son aún más importantes para las PyMEs que para las grandes empresas, que tienen mayores recursos para hacerlo por su cuenta. Ninguna empresa se puede dar el lujo de cometer errores en este sentido, pero el impacto sobre las PyMEs puede ser mayor. Desafortunadamente este análisis, bien hecho, puede ser costoso. Las herramientas que lo consideran recomiendan averiguar quiénes son los *stakeholders*, clasificándolos en alguna categoría de impacto, urgencia y poder y definiendo algunas prácticas responsables para atender sus preocupaciones.

Esta es la teoría y práctica generalmente aceptadas (Ver el esquema de reportes de sostenibilidad G4 del Global Reporting Initiative, GRI 2013). Pero aún para las grandes empresas puede ser difícil evaluar el impacto de las prácticas responsables sobre el rendimiento de la empresa, si lo hubiere, de los diferentes *stakeholders*, mucho menos determinar una matriz de materialidad. Adicionalmente, para todo tipo de empresa es importante apreciar si el impacto potencial de los *stakeholders* se puede convertir en impacto real. Por ejemplo, la sociedad civil, en general, tiende a no preocuparse por las prácticas responsables de las PyMEs, los consumidores no las conocen y los medios de comunicación y los mercados financieros tienen poco interés. En los países en vías de desarrollo los mecanismos que transmiten las prácticas responsables en competitividad de las empresas, a través de las acciones de los *stakeholders*, está muy poco desarrollado, debido a la falta de información, poca posibilidad de escoger otras empresas o productos y, en general, de indiferencia.

Con esto no se quiere decir que las herramientas no deben preocuparse de las necesidades y expectativas de los *stakeholders*. Lo que destaca es la importancia de proporcionar a las PyMEs una metodología o guía simplificada para determinar la materialidad y por ende para priorizar las acciones de acuerdo con las reacciones esperadas de estos *stakeholders*. O por lo menos alertarlas sobre la importancia de este análisis. Por ejemplo, si los únicos que responden a las prácticas responsables son los empleados, la empresa se debe concentrar en ellos aun cuando, en principio pueda tener muchos otros *stakeholders*. Este es uno de los principales problemas de las herramientas: tienden a inducir a las PyMEs a hacer de todo. Todas las empresa deben **enfocarse** en lo que les rinde más y en el caso de las PyMEs, con escasos recursos, esto es todavía más crítico.

Algunas herramientas proponen una estrategia de implementación del programa de mejoramiento de la RSE por etapas, aprovechando la experiencia y resultados de las etapas previas. Por ejemplo la guía de ESADE está basada en la situación inicial de la empresa y propone una primera atapa con un diagnóstico simple donde se analizan solo 42 indicadores, junto con el impacto de y sobre los *stakeholders*, para luego desarrollar un plan de mejoramiento sobre tres etapas siguientes, intensificando el ámbito y la profundidad. Aun cuando la herramienta ha sido desarrollada para un país avanzado en RSE como lo es España considera las limitaciones que encontrarían las PyMES en mercados emergentes.

La herramienta REAP de ONUDI, para países en desarrollo, también propone una implementación por etapas, pero reconociendo las limitadas capacidades de las PyMES, es intensiva en el uso de consultores (seleccionados de una red de consultores certificados por ONUDI para la utilización de la herramienta), de tal manera que el programa es hecho a medida de cada empresa. Termina siendo una identificación de necesidades/actividades y una guía para la contratación de los consultores pertinentes. Esto tiene la ventaja de ser más efectivo y eficiente, pero puede ser muy costoso para una PyME. No obstante, la implementación por etapas parece ser preferible para las empresas que se inician en mejorar su responsabilidad social o que no disponen de amplios recursos gerenciales y financieros.

Algunas herramientas proporcionan guías para desarrollar las estrategias de comunicación. Sin un programa de comunicación es menos factible que la empresa se beneficie, por ejemplo, del favor de los consumidores y gobiernos o de la motivación de los empleados, ante sus acciones responsables. Para las PyMEs esta guía es mucha más necesaria que para las grandes que suelen poder tener departamentos de comunicación y acceso a recursos externos especializados.

Otras herramientas proponen implícita o explícitamente la preparación de un informe de sostenibilidad. De las encuestas citadas anteriormente se dedujo que para las PyMEs hay muy poca demanda por el reporte por parte de sus *stakeholders* y tienen mucha menos utilidad que para las empresas de mayor tamaño en influenciar las reacciones de estos hacia la empresa. Adicionalmente la preparación de este reporte puede ser muy costoso. Aun cuando el proceso mismo de preparación del informe suele ser muy útil para organizarse internamente en las prácticas responsables, crear conciencia interna, desarrollar los sistemas de información correspondientes, armonizar estrategias, entre otros beneficios, parece recomendarse más porque las grandes lo hacen y se ha puesto de moda que por ser el resultado de un análisis de los costos y beneficios de hacerlo (Hudlot, 2008).

Todas las empresas necesitan comunicar sus prácticas responsables a sus diferentes *stakeholders* para poder obtener algunos de sus beneficios, pero puede ser mucho más efectivo y simple dar a cada uno de ellos el tipo de información que les pueda interesar. Y esto es mucho más importante para las PyMEs que no disponen de los recursos para un ataque total con un informe de sostenibilidad.

Algunas guías como la de ESADE (en país desarrollado con *stakeholders* más conocedores) y las del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, para América Latina, hasta proponen preparar el informe de acuerdo a los guías del GRI (GRI, 2013) (el mismo GRI estimula preparación de estos informes para PyMEs en países en vías de desarrollo)<sup>5</sup>. Esto puede estar fuera del alcance de muchas PyMEs y en todo caso estas guías deberían venir con lineamientos para determinar los costos y beneficios de hacerlo.

La mayoría de los cuestionarios están basados en preguntas que se responde de forma cualitativa: SI, NO, en proceso/bajo consideración. Esto puede dar una impresión general de la situación de la empresa y, si se maneja adecuadamente, puede iniciar el camino al mejoramiento de las prácticas y de su impacto. Pocas herramientas incluyen las definiciones de indicadores cuantitativos para gestionar la implementación y obtener indicaciones del progreso, más allá de una suma de SIs o NOs. Estos indicadores de seguimiento podrían preparar a la empresa para informar más efectivamente. Pero puede ser costoso para quienes no tienen buenos sistemas de información.

Muchas de las guías incluyen casos de buenas prácticas para ilustrar la factibilidad del progreso y de los costos y beneficios. Como se mencionó, esto es considerado efectivo en el caso de las PyMEs.

Solamente una de las guías propone llevar a cabo un análisis de costo beneficio de las prácticas responsables, pero proporciona pocos elementos sobre su definición y sobre la recopilación de la información relevante (de allí que esta potencial característica no se haya incluido en las tablas). Hace el supuesto implícito de que existe un sistema de información sofisticado que recopila la información necesaria. Esto puede ser poco realista en el caso de las PyMEs y aun las grandes empresas suelen tener problemas en recopilar la información necesaria. Los costos suelen ser tangibles y en el corto plazo pero los beneficios incluyen intangibles difíciles de cuantificar. Esto no quiere decir que no se debe intentar. Hay algunos casos donde es relativamente fácil, como por ejemplo en la eco-eficiencia: la reducción del consumo de agua, electricidad, empaques y otros insumos o en el reciclado de subproductos o excedentes. Otros beneficios intangibles, como por ejemplo el mejoramiento de la productividad de los empleados puede ser más difícil de medir, aunque posible, y fuera del alcance de la mayoría de las PyMEs por sus costos.

Algunas guías cubren el argumento empresarial (*business case*) de la adopción de las prácticas responsables a un nivel cuantitativo, cuando es posible, pero en general lo hacen a un nivel cualitativo, dejando la decisión del costo beneficio de la implementación al buen juicio subjetivo de los dirigentes. La guía del Banco Interamericano de Desarrollo es la más completa en este sentido.

Otro aspecto importante de analizar es la **ambición** de la herramienta. Como la mayoría de las guías han sido preparadas por consultores tienden a ser excesivamente ambiciosas en cuanto a las expectativas de acción por parte de las empresas. El sesgo surge de la preocupación de ser acusado de errores de omisión y en consecuencia tienden a incluir todos los componentes de la RSE posibles e, implícita o explícitamente, sugerir que se implementen todos. Aun las producidas para PyMEs tienden a basarse en lo que es pertinente para las grandes empresas, y no sólo lo que es pertinente en países en vías de desarrollo sino que se incluyen además acciones más propias de países con entornos de negocios más desarrollados. Esto puede llevar a los usuarios a creer que deben hacer de todo, lo más rápido posible.

5. En España en 2010 se impulsó a las PyMEs a producir informes de sostenibilidad en base al GRI, parcialmente subsidiados por el Instituto de Crédito Oficial, ICO, institución financiera gubernamental para el desarrollo. El programa forma parte de la herramienta para apoyo a las PyMEs patrocinada por la Red Española del Pacto Mundial.



Y se refuerza esta creencia con los cuestionarios que dan puntos por respuestas positivas. El miedo al error de omisión en las herramientas puede llevar a las PyMEs a un error de comisión, el de sobre comprometerse o a sentirse frustradas por no poder hacer de todo.

Algunas herramientas son muy completas. Por ejemplo la guía-cuestionario de ComprometeRSE en Colombia es más completa de lo que normalmente se observa aun en la práctica de grandes empresas en países avanzados. Algunas, como las de ONUDI y del BID solo pueden implementadas con el uso intensivo de consultores externos. Por ejemplo la guía del BID tiene más de 500 páginas, cubriendo todos los aspectos posibles, proponiendo un proceso y un sistema de implementación muy detallado y complejo. Se debe destacar que, no obstante ser una herramienta de autoevaluación, su principal objetivo es servir como manual de aprendizaje sobre RSE para PyMEs, de allí su extensa cobertura. Pero sería difícil de utilizar sin amplio apoyo de consultores. Estas herramientas pueden abrumar a las PyMEs<sup>6</sup>.

## 5. Discusión

El objetivo de este artículo ha sido el analizar las herramientas de autoevaluación y autoayuda del programa de RSE en PyMEs con el propósito de determinar su idoneidad y potencial efectividad en la promoción de prácticas responsables. El análisis ha sido llevado a cabo en el contexto de sus capacidades para gestionar tal programa y las características del entorno en que desarrollan sus prácticas responsables. Como estas herramientas han sido desarrolladas mayormente por consultores y operan en un contexto práctico, ha habido muy poca investigación sobre su diseño y efectividad. La contribución que pretende hacer este artículo es sentar las bases para estimular un mayor interés de la comunidad académica en las herramientas de autoevaluación y así mejorar su contribución a las prácticas responsables de las PyMEs.

En virtud de que el análisis se limita al estudio del contenido y características de algunas herramientas y no es una evaluación de su efectividad en la práctica las conclusiones a las que se llegan deben considerarse como preliminares. Adicionalmente, si bien se han analizado nueve herramientas en español los resultados no pueden considerarse como definitivos aun para España y América Latina. No obstante, se pueden deducir una serie de conclusiones que pueden contribuir a mejorar su efectividad, como comentamos a continuación.

Uno de los mayores problemas de las herramientas analizadas es que suelen suponer un nivel de capacidad gerencial, recursos y disponibilidad de información que puede no existir en las PyMEs, particularmente en América Latina. El supuesto implícito de muchas de ellas es que las herramientas deben ser totalmente incluyentes y que las PyMEs tienen la capacidad de seleccionar y priorizar las actividades y desarrollar sus propias estrategias. Algunas herramientas proporcionan guías para la priorización a través de análisis de los *stakeholders* y de materialidad. Algunas proporcionan guías sobre la implementación y sugieren etapas de acuerdo a las capacidades de las empresas.

6. Como dice una guía de RSE para PyMEs en Hong Kong (no incluida en el análisis) "El mejor programa de gestión de la RSE para una PyME es sencillo y que no requiera de mucha dedicación para operarlo".

Es muy difícil que estas herramientas proporcionen guías sobre la priorización, alineación con la estrategia empresarial y definir actividades compatibles con la capacidad de implementación de las PyMEs sin hacer un análisis exhaustivo de sus capacidades y del contexto en que operan. Si bien es cierto que esto podría estar fuera de los objetivos de las herramientas, no obstante pueden crear la impresión de que todo es posible y sencillo.

Implícitamente todas las herramientas suponen que todas las prácticas responsables son idóneas para las PyMEs. Tienden a enfocarse en los beneficios “potenciales”, sin mucha guía sobre cómo se pueden convertir en beneficios reales en función de la respuesta del “mercado de la responsabilidad” (Vogel, 2005). Muy pocas discuten los costos tangibles de la implementación, ya sea en términos financieros o, lo que es más importante, en términos de los escasos recursos gerenciales. Y muy pocas mencionan que los beneficios pueden ser intangibles y difíciles de monetizar.

La mayoría supone que una buena estrategia de comunicación puede facilitar el logro de beneficios. Si bien puede contribuir, también depende la reacción de los *stakeholders*. En países en vías de desarrollo y aun en países desarrollados el mecanismo de transmisión de prácticas responsables en competitividad esta poco desarrollado. Los consumidores tienen poca información con la cual juzgar a la empresa y recompensarla, los mercados financieros y de capitales no tienden a considerar la responsabilidad de las empresas a la hora de determinar las condiciones de los préstamos y precios de los valores. Como se comentó, el “mercado de la responsabilidad” está poco desarrollado.

Con esto no se quiere decir que las prácticas responsables no sean costo-efectivas aun sin la reacción de todos los *stakeholders*. Como comentamos, la eco-eficiencia suele producir resultados inmediatos y tangibles en sí misma. Otras prácticas, correctamente gestionadas, también pueden serlo, como por ejemplo el mejoramiento de las condiciones en el entorno de trabajo. Otras pueden contribuir a la reputación, que eventualmente puede ser monetizada.

En una encuesta llevada a cabo para el BID sobre más de 1.600 empresas en América Latina por el Banco Mundial en el año 2006, como parte de su estudio *Business Environment and Enterprise Performance* se encontró que el 22% de las grandes empresas reportaron tener presión de algunos *stakeholders* pero solo el 5% de las PyMEs dijeron sentirla<sup>7</sup>. Esto enfatiza la importancia de analizar el impacto de los *stakeholders* sobre la empresa y no actuar bajo el supuesto implícito de que todos son importantes y que sus “exigencias” deben ser atendidas, como suele estar implícito en muchas herramientas.

Las herramientas deben tomar en cuenta las condiciones y el entorno bajo las cuales operan las PyMEs y proporcionar guías con las necesarias advertencias, evitando crear expectativas no realistas sobre el impacto de las prácticas responsables y creando conciencia de los costos y las medidas que son necesarias para lograr los beneficios.

Sin embargo, esto no debe interpretarse como que todas las prácticas deben ser costo efectivas. Es muy posible que los dueños hayan decidido que ello no es necesario y que la empresa llevará a cabo estas actividades de todas maneras<sup>8</sup>, o bien porque el análisis de algunas prácticas no es necesario ya

7. Las preguntas sobre RSE formaban parte de la encuesta pero el análisis de sus respuestas no se incluyó en el reporte final, solo se hizo del conocimiento del BID.

8. En la encuesta sobre la RSE en PyMEs realizada en ocho países de América Latina se encontró que la principal razón para ser responsable en las PyMEs eran creencias religiosas y aspectos de ética (solidaridad) (Vives et. al. 2006).

que se trata de obligaciones legales. Otras prácticas se deben llevar a cabo por las expectativas de la sociedad, particularmente en el caso de países en vías de desarrollo, donde se espera que la empresa contribuya a la solución de algunos problemas sociales (desarrollo comunitario, salud, educación, por ejemplo) (Bird and Smucker, 2007). Pero para que estas prácticas sean sostenibles en el largo plazo y no sean actividades esporádicas, deberán tener, tarde o temprano algún efecto positivo sobre la empresa.

Estas herramientas son un buen comienzo, sobre todo para despertar el interés en las PyMEs, pero como instrumentos para desarrollar estrategias pueden no ser suficientes. Pero tienen la responsabilidad de no inducir a errores ni sobrecargar la gestión de las empresas.

## 6. Sugerencias para la Investigación sobre Efectividad

Este artículo debe verse como un primer paso en la evaluación de la efectividad de estas herramientas. Se requiere de mayor investigación en la evaluación de su utilización. Primero, la muestra de herramientas debe ser expandida para incluir otros países y culturas empresariales. Segundo se debe hacer una evaluación de cómo son utilizadas por las PyMEs, las reacciones que los directivos tienen, el valor que perciben (costos y beneficios), las estrategias que implementan como consecuencia de su utilización y el impacto que reciben a cambio de parte de los *stakeholders*. Esto permitiría refinar las herramientas para servir mejor las necesidades de las PyMEs.

Pero si las herramientas tienen como objetivo mejorar las prácticas responsables y no sólo compararlas con algún modelo o empresa similares, la pregunta más importante a responder es su efectividad y esta solo puede responderse con una evaluación de la implementación de las prácticas como resultado de la utilización de una o más de las herramientas<sup>9</sup>.

Algunas de las preguntas que la evaluación debería responder para mejorar la efectividad de las herramientas son:

- ¿Con qué información fueron diseñadas las herramientas (consultas, pruebas, análisis de buenas prácticas, análisis del entorno interno y externo)?

9. Tenemos evidencia circunstancial de un caso de evaluación de la aplicación de una herramienta en ocho PyMEs, que puede ser típica de los resultados que se obtendrían. La evaluación no evaluó la efectividad de la herramienta y fue meramente descriptiva de lo ocurrido. Al ser preparada por la misma institución que desarrolló la herramienta, quienes presumiblemente tienen un interés en hacerla aparecer como efectiva, los resultados deben tomarse con cautela. Se ofreció un menú completo de las posibles prácticas a todas las empresas y se hizo un intento de priorizarlas a través de un análisis de sus *stakeholders*. Desafortunadamente esto no pasó de una identificación de los *stakeholders* y la priorización resultó en las mismas líneas de acción que las empresas ya venían llevando a cabo. En todos los casos el ejercicio creó conciencia sobre posibilidades y beneficios de las prácticas responsables. No parece que se analizaron los costos de las estrategias. Varias empresas prepararon reportes de sostenibilidad, pero no una estrategia de comunicación, los reportes fueron más bien un fin que un medio. La mayoría sólo expandió sus actividades tradicionales, particularmente aquellas que tenían resultados tangibles en el corto plazo, como ahorros en el consumo de recursos y que tenían visibilidad como acciones en gestión de los recursos humanos. Además, enfatizaron aún más sus actividades filantrópicas, desconectadas con sus líneas de negocios, mayormente en salud y educación para las poblaciones de menores ingresos. La aplicación de la herramienta no parece haber tenido gran impacto, aunque la evaluación fue hecha en el corto plazo y es posible que en mediano plazo mejore.

- 
- ¿Adoptaron las empresas otras prácticas responsables diferentes a las que ya venían llevando a cabo?
  - ¿Profundizaron las prácticas actuales?
  - ¿Fueron relevantes para la estrategia de la empresa?
  - ¿Se involucraron en actividades de bajo rendimiento para la empresa?
  - ¿Fue el proceso manejable?
  - ¿Fue sostenible en términos de recursos financieros y gerenciales?
  - ¿Tuvieron los cambios en las prácticas responsables impactos positivos en la empresa?

Adicionalmente se podría efectuar un análisis de los resultados para varias empresas de usar las diferentes herramientas de autoevaluación sobre el comportamiento que tiene la empresa y los cambios que sugieren. Contrastado con la opinión de las mismas empresas sobre sus estrategias de responsabilidad y su percepción del contexto en que operan y la reacción del mercado de la responsabilidad podría contribuir a una mejor evaluación de la efectividad de estas herramientas.

La evaluación de la efectividad de las herramientas es la que puede ayudar a mejorarlas en la práctica. La discusión presentada arriba es solo el resultado de un análisis de lo cabría esperarse basado en experiencias en casos concretos, pero no está basada en análisis evaluativos.

---

---

## Referencias

Para las referencias sobre las herramientas ver el Anexo

Bird, F. y Smucker, J. (2007), *The Social Responsibilities of International Business Firms in Developing Areas*, *Journal of Business Ethics*, 73:1-9.

Campbell, J. (2007), *Why would corporations behave in socially responsible ways: An institutional theory of corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.

Carroll, A. (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *The Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Cici, C. and Ranghieri, F. (2008), *Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises (SMEs)*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.

Comisión Europea (2013), *Consejos para asesores: Responsabilidad social para las pequeñas y medianas empresas*, Comisión Europea, Bruselas.

Comisión Europea, (2012), *My Business and Human Rights: A guide to human rights for small and medium-sized enterprises*, Comisión Europea, Bruselas.

Comisión Europea, s/f, *Opportunity and Responsibility: How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*, Comisión Europea, Bruselas.

DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Gadonne, D.L., Kennedy, J., and McKeiver, C. (2009), *An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs*, *Journal of Business Ethics*, No. 84, pgs. 45-63.

Ethos, (2011), *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*, 3ra. edición, Instituto Ethos, Sao Paulo.

Fassin, Y., Van Rossem, A., Buelens, M. (2011) *Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts*, *Journal of Business Ethics*, 98:425-453.

Global Reporting Initiative (2014), *Ready to Report: Ready to Report: Introducing sustainability reporting for SMEs*, GRI, Amsterdam.

Global Reporting Initiative (2013) *Principios y contenidos básicos de los lineamientos G4 para el reporte de sostenibilidad*, GRI, Amsterdam.

LARSE (2009), *Guía de auto aplicación. Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*, LARSE, Córdoba, Argentina.

LARSE, (2005), *Responsabilidad Social Empresarial para Pequeñas y Medianas Empresas: Paso a Paso para PyMES*, LARSE, Córdoba, Argentina.

Hudlot, B. (2008), *Sustainable Development Reports: A practical guide*. *Business and Society*. Bruselas.

Isusi, I. (2002), *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, en *el Observatory of SMEs*, Comisión Europea, Bruselas.

Jamali, D. y Mirshak, R. (2007), *Corporate social responsibility: Theory and practice in a developing country context*. *Journal of Business Ethics*, 72, 243-262.

Jamali, D. y Neville, B. (2011), *Convergence vs divergence in CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens*. *Journal of Business Ethics*, 102, 599-621.

Johnstone, M. (2009), *The Drivers and Practice of Corporate Social Responsibility in Latin American Firms: Perspectives from Managers of Domestically Oriented Firms in Mexico*, M.Phil. Thesis, St. Anthony's College, Oxford University.

*Journal of Business Ethics* (2006), Vol 67, No. 3, Spring. Número especial dedicado a la Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs.

LEITAT Technological Center (2010), *Estudio sobre las necesidades y las herramientas que dispone la Pyme para poder realizar acciones RSE*. Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.

Long, B. y Driscoll, C. (2008). *Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions*. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 173-189.

Matten, D. y Moon, J. (2008), *Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

NORMAPME (2011) *Guía de Aplicación NORMAPME para PYMES Europeas de la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social, Organización Europea del Artesanado y de las PYMEs para la Estandarización*, Bruselas.

North, D. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

ONUUDI (2003), "Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries", ONUUDI, Ginebra.

Roome, N. (2005), *Some implications of national agendas for CSR*. En A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, and R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, (Springer), pp. 317-334.

Ruggie, J., coordinador, (2011), *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»*. Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas, Ginebra.

Vives, A. (2009), *Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina*. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 3, Fundación Luis Vives.

Vives, A. (2008), *Corporate social responsibility: The role of law and markets*. *Chicago-Kent Law Review*, 83(1).

Vives, A. (2007), *Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America*, *Journal of Corporate Citizenship*, Number 21, January 2006.

Vives, A., Corral, A. and Isusi, I. (2006), *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Vogel, D. (2005), *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press, Washington DC.

## Anexo: Guías y cuestionarios de autoevaluación analizados

### ESPAÑA

#### • Valencia

Una de las completas guías producidas por Cámaras de Comercio en España para promover la adopción de prácticas responsables en PyMEs. Es una de las más completas de las analizadas. Consta de dos Cuadernos. El número 1, que es el analizado en este estudio, está dedicado al diagnóstico previo y la elaboración de un plan de acción (el número 2 se dedica a la comunicación de la RSE) incluye una explicación de todo el proceso de evaluación, implementación y seguimiento que es detallado en Anexos. Estos incluyen un cuestionario de autoevaluación y guías para la priorización de objetivos, preparar una plan de acción, dialogo con los *stakeholders* y plan de seguimiento y control. Incluye además 14 casos prácticos a lo largo de la guía.

Cámara Valencia, sin fecha, *Cuaderno No.1: El diagnóstico previo y el plan de acción en RSE*. Cuadernos de trabajo de responsabilidad social empresarial para PyMEs. Cámara Valencia, Valencia.  
[http://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/diagnostico\\_rse.pdf](http://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/diagnostico_rse.pdf)

#### • Cataluña

Aun cuando la guía tiene en su título "Modelo de Indicadores de RSE para PyMEs" es mucho más que eso, es una guía integral para la implementación de prácticas responsables, incluyendo una autoevaluación preliminar, desarrollo de indicadores y evaluación del progreso. Su característica más distintiva es que propone una implementación por etapas, a medida que se evalúa el progreso logrado y en función de las capacidades de la empresa. Contiene un conjunto de indicadores (y en consecuencia de acciones, para cada etapa, con 246 indicadores en total. El modelo ha sido probado en empresas y se incluyen los ejemplos.

Villanova, M., and Dinarés, M., 2009, *Gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las pymes: Modelo de indicadores de RSE para pymes. Manual de uso*. ESADE, Barcelona.  
[http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia\\_us\\_Indicadors\\_cast.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia_us_Indicadors_cast.pdf)

#### • Mallorca

La Cámara de Comercio de Mallorca comisionó a la firma de consultores Ogayar la producción de una herramienta de autoevaluación para PyMEs. Su característica más distintiva es que comienza con la identificación de los principales *stakeholders*, su influencia y la dependencia de las empresas de ellos. Es también singular en el hecho de que se puede completar por varios evaluadores en diferentes áreas de la empresa y así contrastar o agregar sus opiniones. Incluye 153 preguntas sobre la cuatro grandes áreas de la RSE (gobernanza, social, ambiental y financiera) basadas en los indicadores GRI, que se orientan a la producción de un informe de sostenibilidad, aun cuando el informe de resultados que produce la herramienta es para ser usado como instrumento de auto mejora. También puede ser usada



por intermediarios (por ejemplo, las cámaras de comercio) para recopilar información agregada sobre los usuarios para hacer evaluaciones por regiones y sectores de negocios y para guiar las políticas y el apoyo públicos.

Cambra Comerç Mallorca, 2011, *Herramienta de autoevaluación en materia de RSC*. Palma de Mallorca. [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia\\_us\\_Indicadors\\_cast.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia_us_Indicadors_cast.pdf)

#### • Fundación Alares

Es un sencillo y simplista cuestionario para PyMEs. En función de la calificación obtenida se identifican medidas de mejora en comparación con una tabla de calificaciones de referencia, en rangos de pobre, promedio, bueno y excelente. Las calificaciones y los niveles de referencia para la evaluación relativa no has sido sometidos a pruebas empíricas y se basa en la opinión de los autores de la herramienta de lo que deben ser los niveles de las prácticas. Consta de 103 preguntas en siete áreas de la responsabilidad empresarial, con fuerte énfasis en prácticas laborales y consumidores, lo que refleja el interés de los promotores de la herramienta. Proporciona muy poca guía para la implementación y mejora.

Fundación Alares, 2012, Autodiagnóstico RS PYMES, [www.rspymes.es](http://www.rspymes.es)

## AMÉRICA LATINA

Las instituciones promotoras de las RSE en América Latina has sido muy activas en la producción de herramientas de autoevaluación y autoayuda, en parte debido a los esfuerzos promocionales del Banco Interamericano de Desarrollo, incluyendo una donación pionera a Ethos en Brasil, la mayor institución de promoción de RSE en la región y que produjo la primera guía de autoevaluación. Esta primera guía en portugués sirvió de base para la elaboración de otras guías en español. Posteriormente el BID continuó otorgando donaciones a otras instituciones para el desarrollo de herramientas de apoyo a la RSE en las PyMEs.

#### • Argentina

IARSE fue la primera institución en producir una guía de autoevaluación en español en América Latina. Es una traducción y adaptación de la guía de Ethos. Esta herramienta incluye una guía y un cuestionario a ser completado en línea, que puede ser usado como autoevaluación y como referencia para contrastarse con otras empresas que han respondido el cuestionario. Incluye preguntas sobre siete grandes áreas de actuación (Valores y Transparencia; Público Interno; Medio Ambiente; Proveedores; Consumidores/Clientes; Comunidad; Gobierno y Sociedad).

IARSE, 2008, *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: Paso a paso para PyMEs*. IARSE, Córdoba, Argentina.

[http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=indicadores](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=indicadores)

### • Chile

Es una guía relativamente completa, producida por una ONG, Prohumana, con la participación de la federación empresarial de Chile. Incluye un cuestionario de autoevaluación, con calificaciones para controlar el progreso y la posibilidad de una comparación con otras empresas. El manual incluye guías sobre el uso de los indicadores para la implementación de prácticas específicas. Es relativamente limitado en cuanto a definición de estrategia, identificación de los *stakeholders*, determinación de la materialidad y estrategia de comunicación.

ProHumana, 2007, *Manual de RSE para PyMEs*, Confederación de la Producción y el Comercio and Fundación ProHumana, Santiago de Chile.

<http://www.prohumana.cl/documentos/guiarse.pdf>

### • América Central

Varias instituciones de la subregión, lideradas por CentraRSE de Guatemala, desarrollaron una guía conjunta con el argumento de que las guías existentes no eran aplicables a países de menor tamaño como los de Centroamérica y por ello necesitaban de indicadores específicos. Es un cuestionario en línea de 290 preguntas que permiten la calificación y comparación con otras empresas. Es un cuestionario amplio pero simple, sin guías para desarrollar estrategias o para la implementación de las prácticas, aunque si incluye una guía que explica la utilización del cuestionario. A partir del 2012, el proceso se homologó con la ISO 26000.

CentraRSE, 2008, *IndicaRSE: Indicadores Centroamericanos para la RSE*, CentraRSE, Guatemala.

<http://www.scribd.com/doc/34317676/RSE-Indicadores-de-Autodiagnostico-Ethos-CentraRSE>

### • Colombia

Financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo es, junto con la del mismo BID, la guía más completa de las analizadas. El conjunto de herramientas incluye cuestionarios de autoevaluación, casos y ejemplos de buenas prácticas, guías para la implementación de las estrategias, para la selección de consultores, gestión de riesgos, gestión de los *stakeholders*, guías para la comunicación, estimación de costos y guías para la implementación. Todos estos instrumentos han sido preparados específicamente para las PyMEs en países en vías de desarrollo y pueden ser usadas directamente por las empresas, aun cuando el uso de consultores las haría más efectivas. Esta herramienta fue objeto de una evaluación por parte de la misma institución que la preparó y de los principales problemas identificados es que los consultores que fueron entrenados para implementarla no fueron suficientemente competentes y sus recomendaciones eran de plantilla, genéricas (ver nota al pie número 7).

Al finalizar la ejecución del programa financiado por el BID las herramientas han dejado de estar a disposición del público.

ComprometerSE, 2010, *Responsabilidad Social Empresarial: Manual de Implementación*, 3a. Edición, Confecámaras y Banco Interamericano de Desarrollo, Bogotá.

### • Banco Interamericano de Desarrollo

Esta guía es una herramienta muy completa para respaldar la implementación de prácticas responsables en las PyMEs. Con más de 500 páginas cubre todos los aspectos de la RSE y este termina siendo su principal problema. Para poder utilizarla efectivamente, las PyMEs requerirían de recursos internos muy calificados y/o un uso extensivo de consultores externos para poder priorizar las áreas de actividad, profundidad del involucramiento y la estrategia de implementación. Pero contiene todo lo que se necesita saber sobre la RSE en PyMEs.

La guía cubre todos los aspectos relevantes, Gobernanza, Sociales, Ambientales, Cadena de Valor, Comunidad, etc. Incluye todos los aspectos de la implementación, desde la evaluación inicial, al desarrollo de la estrategia, a la implementación, al monitoreo hasta el reporte y la mejora de las prácticas. Es el resultado de la extensa experiencia acumulada en la región y su objetivo es ser una guía para el aprendizaje. Puede servir para cursos muy completos de RSE en PyMEs. Fue preparado por un amplio grupo de consultores especializados, bajo la dirección del FOMIN del BID.

Aun cuando la utilización de la guía no ha sido evaluada, su contenido es el resultado del estudio de las buenas prácticas en la región, que están incluidas extensivamente a lo largo de la guía. Forma la base del cuestionario de EMPRESARSE ([www.empresarse.com](http://www.empresarse.com), que no ha sido analizado en este estudio, por no estar disponible al público).

Banco Interamericano de Desarrollo, 2009, *Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas*, FOMIN, Washington. <http://www.aliarse.org/documentos/BID%20PYMES%20RSE.pdf>

## ORGANISMOS INTERNACIONALES

### • Pacto Mundial

Es una herramienta de autoevaluación en línea basada en los diez principios del Pacto Mundial, PM. Como tal está sesgada hacia el cumplimiento de los principios sobre Derechos Humanos, temas laborales, medio ambiente y corrupción, que son los pilares del PM. No obstante, dentro de las limitaciones de estos pilares se abarcan casi todos los aspectos relacionados con las prácticas responsables. La interpretación de los principios se ha expandido significativamente para poder incluir preguntas sobre los aspectos de la RSE.

Aun cuando la herramienta dice que se puede usar en las PyMEs, los principios del PM, por su naturaleza y alcance, están más orientados hacia las grandes empresas. Las PyMEs, particularmente en países en desarrollo necesitan guías adicionales para poder determinar lo relevante e importante para sus empresas. La herramienta estimula a ser usada para completar la Comunicación de Progreso, CP, que deben entregar los miembros del PM, de allí que la herramienta promueva la membresía en el PM

La herramienta aconseja a las empresas evaluar por su cuenta lo que son sus aspectos materiales, aparte de los cubiertos por el PM, pero no cubre otros aspectos que no estén el PM, como por ejemplo

---

Gobernanza, gestión de recursos humanos (más allá de los Derechos Humanos). La cadena de valor se cubre a través de la extensión de la aplicación de los principios del PM hacia los proveedores.

La herramienta incluye una completa guía para completar el cuestionario, que es muy extenso. Contiene 332 preguntas con un sesgo hacia los temas de los mandatos del PM (Derechos Humanos, 94 preguntas, Medio Ambiente 141 preguntas).

La versión en español de la herramienta preparada por la Red del PM en España es un instrumento para la promoción de la membresía en el PM, que es el requisito para lograr acceso al cuestionario. De allí que solo esté al alcance de los miembros de la Red (la Red no permitió el uso de la herramienta para esta investigación, por lo que este estudio no ha podido cubrir la versión de España).

Global Compact, *Global Compact Self-assessment tool*, Global Compact, New York.  
<http://www.globalcompactselfassessment.org/aboutthistool>

#### • ONUDI

La herramienta desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, es el programa REAP, *Responsible Entrepreneurs Achievement Program*. Es un sistema basado en la utilización de consultores especializados para el desarrollo de programas de evaluación y mejora de prácticas responsables en las PyMEs. Su núcleo lo constituye el entrenamiento y certificación de los consultores. Como tal, no está disponible para ser utilizado por parte de PyMEs individuales, ni disponible al público. Deben usar la red de consultores certificados en el uso del REAP. El sistema incluye el REAP software (análisis, medición y reporte) y la consultoría REAP (implementación). Está enlazada con el PM y se puede usar para preparar la CP y un informe de sostenibilidad. También puede producir información para certificaciones, en particular las certificaciones ambientales ISO. Cubre los aspectos sociales, ambientales y de corrupción.

ONUDI, 2007, *Responsible Entrepreneurs Achievement Program*, REAP, ONUDI, Vienna.  
<http://www.unido.org/index.php?id=o42159>