

# RSE

## RSE Y PYME

Del discurso a la  
implementación

Una perspectiva europea



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, TURISMO  
Y COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL  
DE INDUSTRIA

DIRECCIÓN GENERAL DE  
POLÍTICA DE LA PEQUEÑA  
Y MEDIANA EMPRESA

# RSE Y PYME: DEL DISCURSO A LA IMPLEMENTACIÓN. UNA PERSPECTIVA EUROPEA

Autores:  
Lourdes Urriolagoitia  
David Murillo  
Josep M. Lozano



© Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa  
www.ipyme.org  
Edición: septiembre 2009

Catálogo general de publicaciones oficiales  
<http://www.060.es>



**MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, TURISMO  
Y COMERCIO**  
DIVISIÓN DE INFORMACIÓN,  
DOCUMENTACIÓN Y PUBLICACIONES  
CENTRO DE PUBLICACIONES

Paseo de la Castellana, 160. 28071 Madrid  
Tfnos.: 913 495 129 / 4968 / 4000  
Fax: 913 494 485  
[www.mityc.es](http://www.mityc.es)

---

NIPO: 701-09-046-9  
D.L.: M-34384-2009  
ECPMITYC: 1.ª Ed./0709  
EUAEVF: 0,00 €

## ÍNDICE

1	Resumen ejecutivo.....	4
2	Marco conceptual para una política pública de RSE dirigida a las PYME .....	5
2.1	La RSE en las PYME .....	5
	La RSE como forma de relacionarse .....	5
	Comprensión de la RSE por parte de las PYME.....	8
	Factores endógenos y exógenos de impulso de la RSE.....	10
2.2	La RSE y su relación con la competitividad .....	13
	El debate académico .....	13
	La RSE y la competitividad desde la perspectiva de la CE.....	14
3	Políticas públicas de RSE para las PYME. Una visión europea .....	16
3.1	Antecedentes. Visión de la Comisión Europea .....	16
3.2	Iniciativas europeas para la integración de la RSE en las PYME .....	23
	Políticas públicas de RSE para PYME. Metodología de análisis.....	23
	Resultados por país.....	24
4	Conclusiones: Elementos a considerar por la Dirección General de Política de la PYME.....	53
	Análisis comparativo. El discurso de la RSE en Europa.....	53
	Elementos centrales de las políticas europeas .....	56
	Reflexiones para una política pública. Consideraciones complementarias.....	59
	Bibliografía.....	64

## **1 Resumen ejecutivo**

El presente informe ofrece un breve resumen de los progresos académicos realizados en relación con la comprensión de la Responsabilidad Social empresarial (RSE) en las PYME y su traslación en las políticas públicas desarrolladas por los distintos Estados miembros de la Unión Europea. El texto parte de la RSE como vía para comprender los esfuerzos realizados por la Administración para acercar las problemáticas sociales y medioambientales a las PYME y, paralelamente, como una vía abierta a las PYME para incrementar su capital social.

Por otra parte, se plantea la superación del debate sobre la relación entre RSE y competitividad a partir de la presentación de los principales resultados del informe sobre competitividad europea elaborado por la Comisión Europea (2008). Este informe recoge el conjunto de estudios, aportaciones e intuiciones que, como resultado de los múltiples proyectos llevados a cabo, y con los matices necesarios, subrayan el vínculo existente entre RSE y competitividad. Esta circunstancia posibilita la ejecución de políticas de RSE en un momento de recesión económica en el que la competitividad de las empresas pasa al primer nivel de prioridad.

El texto recoge las principales políticas públicas para acercar la RSE a las PYME desarrolladas en Alemania, Austria, Dinamarca, Francia, Grecia, Italia, Países Bajos y Reino Unido, y analiza las líneas centrales subyacentes. En este sentido, aparecen tres ejes fundamentales que articulan el discurso: el desarrollo sostenible, la adscripción a la definición de RSE dada por la Comisión Europea (2001) y el vínculo de ésta con la competitividad. Se muestra, además, la necesidad de ejecutar estas políticas desde la confluencia de aproximaciones entre la Administración central, la regional y las organizaciones intermedias; y se presentan las iniciativas desarrolladas, particularmente centradas en la promoción del concepto, el desarrollo de herramientas de gestión y la realización de actuaciones complementarias, como la formación y la investigación.

El presente informe aboga por construir a partir de la incorporación del proceso de aprendizaje desarrollado hasta el momento, para confluir en una nueva dirección en la

que las políticas de apoyo a la RSE deberán concretarse en iniciativas territoriales y sectoriales. En este contexto, se pasa de abordar lo general a centrarse en lo particular, invitando a los agentes involucrados a ser parte activa de la generación de nuevas iniciativas de implementación de la RSE a nivel macroeconómico. Este contexto vendrá marcado por la necesidad subrayada anteriormente de vincular la RSE a la generación de oportunidades competitivas.

En el último apartado, relativo a las directrices que debiera seguir la política estratégica de RSE, se precisan las líneas de actuación a las que debieran vincularse particularmente los distintos ministerios afectados. Por otra parte, se insiste en que no debe olvidarse la doble vertiente de la RSE como un ejercicio de desarrollo económico sostenible que atañe por igual a la empresa privada y a las Administraciones públicas. En este sentido, la incorporación de la RSE en la dinámica interna de funcionamiento de las administraciones se convierte en una de las vías para llegar a las empresas con un mensaje claro, convincente y ejemplificador.

## **2 Marco conceptual para una política pública de RSE dirigida a las PYME**

### **2.1 La RSE en las PYME**

#### **La RSE como forma de relacionarse**

Existen múltiples definiciones que tratan de acotar los márgenes de la responsabilidad social de la empresa. En nuestro ámbito geográfico más inmediato, la definición ofrecida por la Comisión Europea es, tal vez, la que ha tenido mayor éxito: “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (CE, 2001). Por su parte, el Foro de Expertos define la RSE como aquella que, partiendo del cumplimiento de la ley, se basa en “la integración voluntaria en el gobierno de la empresa, en su gestión, su estrategia, sus políticas y sus procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

Una de las razones fundamentales para explicar el reciente auge de la RSE hay que buscarla en la incapacidad del mundo académico y empresarial para explicar las interrelaciones entre la empresa y su entorno social (Steiner, 1999: 4). Buena parte de esta deuda habría que imputarla a pautas de pensamiento tradicionales según las cuales toda empresa es, en esencia, un ente maximizador de beneficios que funciona con independencia del marco de relaciones e incentivos que se establecen con su entorno social y medioambiental más inmediato.

Lógicamente, con un aparato conceptual tan limitado, tan desligado de una realidad mucho más compleja, ha sido inevitable que, en el momento en que la sociedad, los gobiernos e, incluso, los mercados han empezado a demandar una visión mucho más plural de las organizaciones, la teoría económica tradicional se haya visto desplazada por lecturas mucho más sociológicas de lo que representa este entramado de relaciones entre individuos, organizaciones y gobiernos que forma lo que conocemos por economía (para una aproximación, véase Biggart y Beamish, 2003).

En este sentido, la teoría neoclásica ha obviado la existencia de conflictos de interés en el seno de la empresa (Swedberg, 2003: 75), ha marginado las lecturas de la organización como coalición de diferentes intereses (véase la *stakeholder theory* de Freeman, 1984), o bien ha minorizado aproximaciones como las que hablan de un contrato social o de la legitimidad de la empresa para desarrollar su actividad (Donaldson, 1982). Asimismo, la institucionalización de la RSE en el ámbito de las organizaciones (Ackerman, 1973; Jones, 1980) o las interpretaciones de la empresa, particularmente transnacional, como agente político, o incluso como ciudadana (Davis, 1960), han sido tradicionalmente obviadas en los círculos académicos ortodoxos.

Para la economía organizacional tradicional, de acuerdo con la interpretación de Swedberg (2003), las relaciones sociales de los individuos son sólo una consecuencia de ese individualismo metodológico que parte de la actuación racional de los individuos. Es natural, por tanto, que cuando los medios de comunicación, los movimientos sociales, las iniciativas legislativas e incluso los índices bursátiles nos hablen de RSE, haya que mirar un poco más allá de la teoría económica omnipresente para entender por qué esto es así.

Según la *embeddedness theory* (Granovetter, 1985), las acciones económicas se integran en estructuras de relaciones sociales. El orden en el mercado, pues, reside en un conglomerado de relaciones personales y entre empresas que, bajo la forma de redes interpersonales, generan confianza y desalientan la actuación fraudulenta de las partes. De esta manera se configura una aproximación sociológica mediante la cual determinadas actuaciones de la empresa —que superan su actividad estrictamente económica en el sentido neoclásico— cobran sentido como fortalecimiento de sus redes relacionales. Éste sería el marco idóneo para comprender por qué las empresas, y particularmente las PYME,<sup>1</sup> desarrollan actuaciones llamadas “de responsabilidad social”. El sentido último es la mejora de sus relaciones sociales, es decir, la acumulación de capital social.

Para el caso que nos ocupa, nos pueden resultar de utilidad diferentes aproximaciones a la noción de capital social (CS). Putnam (2000), por ejemplo, lo define como el valor colectivo de todas las redes sociales y de las inclinaciones que de ellas surgen para que los unos hagan cosas por los otros. Habla de dos componentes del CS: el *bonding*<sup>2</sup> CS, o valor asignado a las redes sociales entre grupos de personas homogéneas; y el *bridging*<sup>3</sup> CS, que es el equivalente entre grupos de carácter heterogéneo. Como la evidencia pone de manifiesto, en las PYME se pueden encontrar los dos tipos de capitalización.

Según Bordieu (1983), el CS individual se define como el conjunto de características personales que permiten al individuo, en sus relaciones sociales, conseguir beneficios que no son exclusivamente de mercado. Coleman (1988), por su parte, lo identifica con los aspectos de la estructura social que facilitan algunas acciones de los agentes dentro de esa estructura. Para el Banco Mundial (1999), por último, el CS hace referencia a las instituciones, relaciones y normas que dan forma a la calidad y cantidad de las interacciones sociales en el seno de una sociedad.

---

<sup>1</sup> Para el presente estudio se ha seguido la clasificación establecida por la Recomendación de la CE de 6 mayo de 2003 (DOC C(2003) 1442), que define la PYME como aquella empresa de menos de 250 trabajadores, menos de 50 millones de euros de facturación y un activo inferior a 43 millones de euros. Para evitar contemplar filiales de grandes corporaciones, se ha establecido que deben tener un capital participado por parte de empresas que no cumplan los anteriores requisitos inferior al 25%.

<sup>2</sup> Capital social generado en el seno del grupo

<sup>3</sup> Capital social generado entre grupos sociales distintos



### **Comprensión de la RSE por parte de las PYME**

La RSE nace como un planteamiento defensivo, principalmente de los movimientos sociales frente a las grandes corporaciones, planteado en forma de interrogante, o incluso de cuestionamiento, de sus prácticas sociales y medioambientales. Con todo, para el caso de las PYME, en principio alejadas del ojo público al que están sometidas las empresas de mayor entidad, parece que no es la presión mediática lo que las empuja de manera decisiva hacia la RSE. En cualquier caso, encontramos entre las PYME actuaciones que desbordan una vez más la tradicional comprensión de la empresa como maximizadora de rentas. Así, las PYME desarrollan de manera natural, y en algunos casos desde hace muchos años, actuaciones que cabe situar dentro del universo conceptual de la RSE (CE, 2001).

Los estudios realizados en Gran Bretaña, Italia y en nuestro propio país (Jenkins, 2006: 248; Perrini, 2006: 311; Murillo y Lozano, 2006a: 232-233) ponen de manifiesto la existencia de numerosas actuaciones que superan el simple cumplimiento de la ley en forma de iniciativas de formación continua, seguridad laboral, involucración en proyectos para la comunidad, promoción de iniciativas culturales, control de impacto medioambiental, inserción de ciudadanos con minusvalías físicas o psíquicas, o comercio justo, entre otras. Para lo que nos ocupa, es interesante mostrar que la casuística y su grado de aplicación en el tejido empresarial, allí donde se ha medido (Perrini, 2006), desborda la visión estrecha y puramente economicista de las PYME como simples entes para la maximización de beneficios económicos.

Diversos autores han tratado de explicar las razones que subyacen tras este tipo de actuaciones, hoy en día identificadas dentro de la RSE. Las pequeñas empresas, según Spence (1999), son organizaciones donde existe poca distinción entre los roles de gerencia y propiedad, y que cuentan con muchos cargos multitarea y orientados de forma preeminente a la solución de los problemas derivados del día a día. En estas empresas, por otra parte, las relaciones interpersonales y la comunicación de carácter informal son muy importantes (Spence y Lozano: 2000). Asimismo, son empresas que desarrollan una elevada interrelación con su entorno o comunidad —en la que a menudo actúan como benefactores o activistas locales— y que, por lo general, se hallan

sometidas a dinámicas de mercado determinadas por las grandes empresas, de las que en muchos casos son proveedoras (Enderle, 2004).

Otro elemento clave para comprender qué hay tras una determinada práctica de RSE en el ámbito de las PYME son los valores del propietario-director de la empresa (Spence y Rutherford, 2003; Spence, Schmidpeter y Habish, 2003), que resultan determinantes en el caso de las empresas de menor dimensión (Trevino, 1986; Quinn, 1997). Spence, Schmidpeter y Habish (2003) señalan que es la particular dependencia del entramado de relaciones interpersonales lo que acerca las PYME a la noción de acumulación de capital social (véase también la contribución desde la socioeconomía de Granovetter, 2000). El cultivo de las relaciones de proximidad con los trabajadores y el entorno social permite, según estos autores, estabilizar las expectativas en las relaciones sociales, asegurar la acción colectiva por medio del aumento de la confianza, formar un tipo de relaciones de “seguridad” o mutua asistencia con proveedores, e incluso empresas competidoras, y facilitar, por último, información empresarial relevante para la PYME.

Para Enderle (2004), es precisamente esa lucha diaria por la supervivencia en el mercado la que determina la necesidad de la PYME de fortalecer su red de interdependencias y colaboraciones. Para Vyakarnam *et al.* (1997), esta implicación social de la PYME se traduce en reputación, profesionalidad y un incremento de los factores de confianza y lealtad, elementos que permiten garantizar la retención de los trabajadores, la mejora en las relaciones con las entidades financieras y, en definitiva, la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

En este mismo sentido, los estudios de Spence (2000) y Spence y Lozano (2000) ponen de manifiesto que la motivación clave para las prácticas de responsabilidad social del pequeño empresario es la preocupación por la salud y el bienestar de sus trabajadores. El estudio de Spence, realizado para Gran Bretaña, nos muestra que la ley y la presión por parte de los clientes serían otros elementos que empujarían a la PYME a adoptar criterios sociales. Nos ocuparemos de estos condicionantes en el apartado siguiente.

### **Factores endógenos y exógenos de impulso de la RSE**

De lo expuesto hasta aquí se sigue que la RSE se muestra como una actuación intrínseca a la actividad habitual de las empresas. Tampoco cabe ninguna duda de que el análisis de la actuación social y medioambiental de las PYME es un factor relevante a la hora de medir el peso de las implicaciones sociales y normativas en el conjunto de la actividad económica. Así, las PYME representan, en el conjunto de la Unión Europea (UE-25), el 99,8% de las empresas censadas; dan empleo al 67,1% de los trabajadores; generan el 58,1% de los ingresos empresariales, y crean el 57,3% del valor añadido (CE, 2006). Por tanto, son de largo el pilar fundamental de la economía de la Unión Europea, tanto por número de empresas como por su importancia productiva relativa.

Convencidos de la necesidad de valorar e incorporar las PYME en el discurso global de la RSE, conviene que nos detengamos en los elementos que, tanto desde fuera como desde dentro de la empresa, presionan a la PYME para que incorpore este tipo de prácticas en su actividad económica ordinaria.

Diversos estudios permiten constatar un cambio de valores en la ciudadanía —y por ende en el trabajador— y los efectos que ese cambio tiene en las dinámicas empresariales. Por un lado, encontramos el nuevo papel de los consumidores, que ya no se preocupan sólo por la calidad de los productos que consumen y por el impacto medioambiental de la actividad económica, como ocurrió en la década de los sesenta y setenta. Ahora esperan también, de manera creciente, que la empresa reúna unos estándares mínimos de calidad ética en la gestión y producción de bienes y servicios, y exigen unos estándares de conducta empresarial, que hasta ahora habían quedado ocultos a la mirada pública.

Para el caso de las PYME, resulta igualmente relevante el papel de las grandes corporaciones, que, presionadas por las dinámicas de mercado que tienden a incorporar entre sus estándares de calidad elementos de RSE, se ven empujadas a trasladar de manera creciente a sus empresas proveedoras la necesidad de contar con un mínimo de información social y medioambiental. En el ámbito de la gestión de la gran empresa, se trata, pues, de incrementar los controles y la trazabilidad de los productos producidos

por ellas solicitando mayor información, también en el ámbito de la RSE, a todas las empresas que participan en su cadena de producción.

Actualmente existe ya una importante relación de certificaciones y herramientas de diverso tipo que permiten acreditar y, en algunos casos, gestionar la RSE de las PYME. En este sentido, con la RSE está ocurriendo algo similar a lo que pasó con la llegada de las certificaciones de calidad o medioambientales, que contribuyó a la difusión de estos conceptos entre las dinámicas propias del mercado; así, con toda probabilidad, la creciente llegada de estándares que acreditan la aplicación de este tipo de prácticas potenciará su aplicación y extensión.<sup>4</sup> Obsérvese que esto no dice nada acerca de la calidad de este tipo de prácticas, ni siquiera de su veracidad. Con todo, parece indudable que la atención prestada al tema por las grandes certificadoras internacionales tendrá consecuencias en su aplicación.

Por otro lado, aunque el papel de los medios de comunicación a la hora de convertir la RSE en un tema candente de gestión empresarial, como hemos dicho hasta aquí, no atañe por igual a grandes y pequeñas empresas, también es cierto que las PYME no permanecen ajenas a la popularización del término. Así, la RSE es un concepto que, por su creciente difusión, se ha empezado a plantear no sólo entre las grandes empresas transnacionales, sino, cada vez más, también en el ámbito de la gestión pública, entre las organizaciones no lucrativas y, obviamente, entre las PYME.

En este sentido, las Administraciones públicas están jugando un papel muy importante en la difusión del concepto de la RSE. En efecto, puede afirmarse con claridad que la RSE ha entrado ya a formar parte de las agendas políticas de los gobiernos (Lozano *et al.*, 2005, para el caso de la Unión Europea) y que su discurso está llegando, cada vez con más fuerza, al segmento de las PYME (para una muestra significativa, véase CE, 2007). En el ámbito de la Unión Europea, los Acuerdos de Lisboa del Consejo Europeo del año 2000, la publicación del Libro Verde (CE, 2001) y las diferentes comunicaciones que abordan la RSE demuestran que, actualmente, la RSE es también uno de los temas de trabajo de los órganos comunitarios.

---

<sup>4</sup> Es el caso de la futura norma ISO 26000 de RSE, anunciada para el año 2009, y que vendrá a sumarse a la ya vigente familia de normas de calidad (ISO 9000) y de medio ambiente (ISO 14000), junto con otras como la SA8000, la SGE21, etc.

Aunque desde una fecha más reciente, también la Administración pública española ha llevado a cabo, en los últimos años, iniciativas y actuaciones concretas que tratan de crear un marco propicio para el desarrollo de la RSE. En este sentido, cabe destacar el informe de la Subcomisión sobre la RSE del Congreso de los Diputados, la constitución de la Comisión de Expertos en RSE, la puesta en marcha de la Mesa de Diálogo sobre la RSE, en el marco de los procesos de diálogo social auspiciados por el Ministerio de Trabajo, o la creación del Consejo Estatal de RSE.

Si nos centramos en los elementos intrínsecos a la empresa que impulsan la RSE, observamos que éstos son muy diversos, como la abundante literatura existente pone de manifiesto. Entre ellos, no obstante, sobresalen la mejora del clima laboral, las oportunidades de mejora productiva, la retención y motivación de los empleados, y la innovación o diferenciación respecto a la competencia. Este conjunto de factores, junto con los valores éticos del nivel gerencial, se muestran como elementos centrales para poder hablar de la existencia de un *business case*<sup>5</sup>, de una razón estrictamente empresarial para avanzar en el desarrollo de la RSE (Forética, 2006: 16), particularmente en el ámbito de las PYME (Jenkins, 2006; Murillo y Lozano, 2006a y 2006b; Murillo y Dinarès, 2007). Todos estos elementos, en última instancia, vendrían a formar una suerte de “lluvia fina”, que va calando poco a poco y que permite que hablemos con propiedad de un giro de la RSE hacia las empresas de dimensión más reducida.

---

<sup>5</sup> Un motivo, incentivo o interés para llevar a cabo una actividad empresarial

## 2.2 La RSE y su relación con la competitividad

### El debate académico

Son muchos los estudios académicos que han intentado relacionar las dinámicas competitivas de las empresas con el *business case* de la RSE (Thompson y Smith, 1991; Castka *et al.*, 2004; Salzmann *et al.*, 2005; Williamson *et al.*, 2006; Crane *et al.*, 2008: 8). Por lo que respecta al impacto competitivo de la RSE, numerosos ensayos han analizado la relación entre actuaciones de responsabilidad social y resultados financieros. El problema es que la mayoría de ellos han tratado a las empresas como cajas negras y se han centrado en los resultados estadísticos, escogiendo para la muestra, fundamentalmente, a las grandes empresas (para un resumen, véase Perrini y Minoja, 2008: 48).

El trabajo de Vilanova *et al.* (2008) pone de manifiesto la dificultad para alcanzar un consenso teórico, no sólo sobre la delimitación de la RSE, sino sobre el mismo concepto de “competitividad”. En esencia, siguiendo a estos autores, cada empresa, a partir de unas variables predeterminadas de competitividad, debe explorar la relación de los dos ámbitos. Desde luego, no es una tarea simple ni fácilmente generalizable.

A pesar de ello, dentro de la economía ortodoxa, diferentes autores defienden la existencia de una relación indirecta entre uno y otro por medio del incremento de los activos intangibles (Vilanova *et al.*, 2008; Perrini y Castaldo, 2008); es el caso del último estudio sobre competitividad en la UE (2008: 25-26<sup>6</sup>). Con todo, la naturaleza de la relación se mantiene difusa. Así, en el modelo de Vilanova *et al.*, se propone una relación entre RSE y competitividad basada en cinco dimensiones de competitividad:

- capacidad de innovar
- imagen
- productividad
- calidad definida como capacidad de satisfacer las expectativas de los consumidores
- resultados financieros

---

<sup>6</sup> <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/csrreport.pdf>.

Es cierto, en cualquier caso, que este tipo de análisis ha tenido menor aplicación en el ámbito de las PYME. Para el caso de España y a partir de los datos del informe de Forética (2006) sobre 939 empresas, es conocida la aproximación pragmática de las PYME a la RSE y su mayor escepticismo por lo que respecta a su implementación (Forética, 2006: 33-34). Así pues, a la vista de la evidencia existente y si nuestro objetivo es llegar a las PYME, el caso para una relación que vincule RSE y competitividad queda establecido.

### **La RSE y la competitividad desde la perspectiva de la CE**

Es fundamental conocer las últimas comunicaciones de la Comisión Europea acerca de la relación entre los conceptos de RSE y competitividad. El documento de trabajo que acompaña el texto de la Comunicación de la Comisión sobre la Competitividad en Europa (CE, 2008) explora los efectos de la RSE en seis factores o indicadores de competitividad desde el punto de vista empresarial:

- estructura de costes
- recursos humanos
- clientes
- innovación
- gestión del riesgo y la reputación
- resultados financieros

Las conclusiones presentadas establecen de manera suficientemente explícita lo siguiente:

- La RSE puede tener un impacto positivo en los seis factores. A pesar de ello, la profundidad de esta relación y su grado de extensión dependerán del sector, el tamaño y el contexto de cada empresa.
- Recursos humanos, innovación, gestión del riesgo y reputación son los factores en los que esta relación es más firme.

- El *business case* de la RSE no es estático y tiende a fortalecerse. Las expectativas de los trabajadores y de los consumidores, las tendencias en compra pública, las expectativas en relación con las futuras regulaciones, la naturaleza de la innovación empresarial, así como la importancia que los mercados atribuyen a los temas sociales y medioambientales, refuerzan esta relación.
- El *business case* de la RSE se relaciona no sólo con una actitud defensiva en esta materia, sino también con la generación de valor y oportunidades.
- El *business case* de la RSE depende del sector; así, tendrá un peso inferior en aquellas empresas que compitan sólo en términos de coste.
- La RSE es ya una necesidad competitiva en muchos sectores.
- La RSE es una vía para fortalecer el modelo social europeo. La Comisión Europea debe reforzar el compromiso estratégico de las empresas con la RSE.
- La RSE se muestra como un factor competitivo también para las PYME, particularmente en lo que respecta a la gestión de equipos humanos.
- El impacto de la RSE en la competitividad global de Europa es mayor de lo que a menudo se admite. Con todo, falta llevar a cabo más estudios en los niveles macro y sectorial.
- Los estados, con el apoyo de otros *stakeholders*<sup>7</sup>, deberían incorporar la agenda de la RSE en sus estrategias de cambio, particularmente en lo que respecta a la contribución potencial de esta RSE a la agenda común de crecimiento europeo y creación de empleo.

---

<sup>7</sup> Utilizamos stakeholder como término cada vez más aceptado para referirnos a las diferentes partes afectadas por la actuación de la empresa en el desarrollo de sus actividades



La evidencia del vínculo entre RSE y competitividad parece suficiente para sostener la elaboración de políticas públicas estatales dirigidas a su difusión y reconocimiento. En este sentido, se antoja necesario conocer qué iniciativas se están desarrollando en el marco de la Unión y cuáles podrían ser las pautas a seguir desde la perspectiva específica de la atracción de la PYME al discurso de la RSE.

**Tabla 1. Relación de la RSE con la competitividad según la CE (2008)**

Factores de competitividad relacionados	Conclusiones para una política pública
<p>Se establece una relación genérica, causal y positiva entre RSE y competitividad a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estructura de costes</li> <li>• recursos humanos</li> <li>• clientes</li> <li>• innovación</li> <li>• gestión del riesgo y la reputación</li> <li>• resultados financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede hablar de un <i>business case</i> de la RSE para la empresa.</li> <li>• La RSE se relaciona con la creación de valor.</li> <li>• Se precisa una aproximación sectorial a esta relación.</li> <li>• En las PYME, el factor competitivo más sólido lo constituyen las relaciones con los equipos humanos.</li> <li>• Desde una perspectiva pública, fortalece el modelo social europeo.</li> </ul>

### 3 Políticas públicas de RSE para PYME. Una visión europea

#### 3.1 Antecedentes. Visión de la Comisión Europea

En 2005, la Comisión Europea puso en marcha *Integrando la RSE en la PYME*, un foro de intercambio de ideas y experiencias destinado a ayudar a las PYME a integrar la RSE en su actividad empresarial. Así, entre 2005 y 2007, un grupo de expertos formado por autoridades públicas, académicos, representantes de organizaciones no gubernamentales, organizaciones representativas e institutos de investigación se reunió con el propósito de presentar casos de éxito y divulgar las principales lecciones aprendidas.

*Integrando la RSE en la PYME* nació como respuesta a una de las principales recomendaciones surgidas en el *Foro Europeo Multistakeholder sobre RSE*, una de las iniciativas más importantes desarrolladas por la Comisión Europea para fomentar la RSE.

La Comisión Europea considera que las estrategias de crecimiento y empleo del sector empresarial son fundamentales para alcanzar el desarrollo sostenible, y cree que la RSE es un elemento que tiene un peso importante en esas estrategias.

Al mismo tiempo, la Comisión Europea está firmemente comprometida a respetar la implantación voluntaria de la RSE por parte de las empresas, pero también a hacer que éstas reconozcan la RSE como una oportunidad para ellas mismas, para sus *stakeholders* y para la sociedad.

Después de dieciocho meses de trabajo, el grupo de expertos desarrolló un informe final titulado *Oportunidades y responsabilidad: cómo ayudar a las PYME a integrar las cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades*.

La Comisión Europea destaca seis áreas fundamentales para ayudar a las PYME a integrar la RSE:

- Sensibilización y comunicación sobre RSE. Puede ser una tarea difícil, pues, además de la amplitud y diversidad que caracteriza al sector PYME, sus dueños y gestores están siempre muy ocupados y no consideran la RSE una prioridad. En este contexto, los expertos identificaron las técnicas que funcionan mejor para sensibilizar a las PYME sobre la RSE y las que deben evitarse.
- Emplear un lenguaje y una terminología apropiados: es importante valorar si el término “responsabilidad social de la empresa” o “RSE” es accesible y comprensible para las PYME, puesto que generalmente no lo es.
- Utilizar ejemplos de lo que han hecho otras PYME: la RSE empieza a tener sentido para muchas PYME cuando observan ejemplos de empresas que, de alguna manera, son similares a ellas.
- Incentivar a las PYME para que empiecen dando pequeños pasos: dado que la RSE abarca un amplio número de temas, intentar integrarla en toda su extensión puede parecer abrumador.

- Tratar de incorporar sesiones de introducción a la RSE en cursos o sesiones de información sobre temas relacionados, por ejemplo temas de medio ambiente o de gestión de personal, entre otros.
- Dar a conocer las ventajas de negocio y potenciales oportunidades de la RSE mediante casos reales, por ejemplo, de retención y motivación de los empleados.
- Conocer otras motivaciones que los dueños y directores de las PYME pueden tener para implicarse en la RSE, además de las ventajas de negocio, especialmente sus valores.
- Reconocer lo que las PYME ya realizan en el campo de la RSE.
- Existen varias técnicas que se pueden utilizar para transmitir la RSE a las PYME: premios, medios de comunicación, publicaciones, sitios web, clubes y asociaciones.

Capacitación de las organizaciones intermediarias y de asesoramiento. Las cámaras de comercio, asociaciones o centros de asesoramiento y formación pueden desempeñar un papel fundamental en la integración de la RSE por parte de las PYME. Aunque hasta la fecha sólo un número muy limitado de iniciativas haya optado explícitamente por capacitar a las organizaciones intermediarias, los expertos reunidos consideraron las competencias que deben poseer estas organizaciones para ayudar a las PYME en la implantación de la RSE y cómo deben adquirirlas. Estas competencias son las siguientes:

- Comprender qué es la RSE y cómo cristaliza cuando las PYME la implantan.
- Potenciar la habilidad de comunicar acerca de la RSE de una forma concreta y que tenga sentido para las PYME.

- Conocer las potenciales ventajas de la RSE sobre el negocio.
- Conocer medidas simples y poco costosas que las PYME pueden empezar a implantar.
- Conocer la legislación social y medioambiental relevante para las PYME.
- Potenciar el acceso de las PYME a otras fuentes de apoyo disponibles en su contexto regional.
- Acompañar a las PYME en el tiempo, ayudándolas a identificar prioridades y determinar los progresos.
- Facilitar el contacto y la formación de redes entre las PYME.

Para asegurar el éxito en la capacitación de las organizaciones intermediarias, es importante:

- El compromiso de las organizaciones intermediarias. Diferentes tipos de organizaciones pueden estar motivadas por distintos aspectos de la RSE: por ejemplo, una asociación de comercio puede pretender mejorar la reputación de su sector.
- La cooperación y la comunicación entre las organizaciones. Dado que la RSE es relativamente nueva entre las PYME, se puede avanzar mucho si estas organizaciones comparten información y conocimientos.
- Conocer las necesidades de capacitación específicas de las organizaciones intermedias, puesto que éstas pueden variar en función del contexto regional donde operan.

- Integrar la RSE en títulos profesionales, por ejemplo en los de asesoría de empresa.
- El apoyo y la cooperación de las autoridades públicas. Éstas pueden jugar un papel importante en la promoción de la RSE entre las PYME y ayudando a las organizaciones intermediarias a establecer una agenda.
- Herramientas de RSE específicas para las PYME. Las PYME buscan herramientas prácticas y sistemas de gestión que les ayuden a integrar la RSE. A la hora de desarrollar esas herramientas, es importante:
  - Adecuarlas a la geografía y el sector industrial o *clúster* de las PYME.
  - Difundir información sobre las herramientas que ya existen en las ciudades y en el sector, pero también a nivel europeo.
  - Saber que las herramientas de RSE no son un fin en sí mismo ni deben imponerse. Más bien, deben desarrollarse y evaluarse de acuerdo con el valor que añaden a la empresa y sus *stakeholders*, esto es, de acuerdo con su contribución a la integración de la RSE en la práctica del negocio.
- RSE en la cadena de proveedores. Muchas de las PYME deben responder a las demandas que las grandes empresas, como parte de su política de RSE, hacen a su cadena de proveedores. En este contexto, las PYME se enfrentan a menudo a demandas contradictorias. Ahora bien, si estas demandas se introducen de manera adecuada, pueden ayudar a integrar la RSE. En este sentido, los expertos señalan la positiva influencia de los requisitos en materia de RSE que las grandes empresas demandan a sus proveedores, así como la del comportamiento mismo de esas empresas. Además de las recomendaciones dirigidas a las grandes empresas, los expertos de la Comisión Europea destacan lo siguiente:
  - Existe una gran necesidad de realizar más investigaciones a nivel europeo en relación con la naturaleza, el alcance y el impacto real de los requisitos de

RSE que piden las grandes empresas a sus proveedores, las PYME. También es preciso investigar cuándo y cómo las PYME pueden exigir requisitos de RSE a sus demandantes y cómo promover este hecho, teniendo en cuenta las capacidades de las PYME.

- La RSE en las PYME como *business case*. El foro de expertos analizó las ventajas que la RSE puede aportar a las PYME desde la perspectiva de la competitividad y la importancia de estas ventajas como motivación para integrar la RSE. En este sentido, la Comisión Europea realiza las siguientes recomendaciones:
  - Construir el *business case* en función de las características únicas de las PYME, en lugar de aplicar la misma fórmula en todos los casos. Hay que considerar que la naturaleza de la empresa y del contexto en que opera puede afectar al posible *business case*.
  - No asumir que el *business case* siempre será el incentivo principal de una PYME a la hora de integrar la RSE. Se debe ser sensible a los incentivos basados en los valores y utilizar el potencial del *business case* para reforzar y completar esos incentivos, no para reemplazarlos.
  - No insistir en que la RSE generará ganancias competitivas a corto plazo. Se trata, más bien, de explorar y describir cómo una empresa puede ser más fuerte y sostenible en el largo plazo.
  - Saber que las áreas que parecen especialmente relevantes cuando se buscan ganancias competitivas son: ahorro de costes mediante la adopción de medidas medioambientales; oportunidades de abordar problemas sociales mediante productos o servicios innovadores; desarrollo de un producto más atractivo para las autoridades públicas o las grandes empresas; atracción, retención y motivación de los empleados; mejora de la imagen; lealtad y confianza de los *stakeholders* internos y externos; contactos y acceso a nueva información.

- RSE, PYME y competitividad regional. Investigar la relación entre la competitividad regional y la RSE significa preguntarse si las políticas de desarrollo regional que incluyen la promoción de la RSE pueden contribuir a la competitividad de una región. Los expertos de la Comisión Europea examinaron los aprendizajes que se pueden extraer de las experiencias en este campo. Se examinó el grado en que las actividades de RSE de las PYME pueden formar parte de una estrategia de desarrollo regional. En este sentido, las autoridades regionales deben:
  - Explorar las ventajas potenciales de contar con empresas más responsables y considerar la posibilidad de integrar la promoción de la RSE en las estrategias de desarrollo regional.
  - Si se llevan a cabo iniciativas de promoción de la RSE a nivel regional, establecer indicadores y una metodología para evaluar el grado de integración de la RSE entre las PYME y el progreso hacia una mayor competitividad regional y otros objetivos de política pública, tales como la cohesión social.
  - Incentivar el desarrollo de la RSE entre las PYME que pertenecen a un mismo *clúster* utilizando sus sistemas de cooperación y diálogo con las grandes compañías y las autoridades públicas.
  - Implicar a las grandes empresas en la promoción de la RSE, de manera que se refleje su cooperación con los proveedores locales y subcontratistas.
  - Establecer partenariados entre los actores con diferentes especializaciones y competencias: organizaciones intermediarias, federaciones profesionales, sindicatos, ONG, universidades y escuelas de negocios, entre otros.

- Facilitar el intercambio de experiencias entre las regiones en políticas públicas en relación con la competitividad regional y la RSE entre las PYME.

**Tabla 2. Estrategias de apoyo público a la RSE en las PYME**

<p>Fomento de la sensibilización y comunicación sobre RSE.          Capacitación de las organizaciones intermediarias y de apoyo.          Elaboración de herramientas de RSE.          Apoyo a la implantación de la RSE en la cadena de proveedores.          Enfoque de la RSE en las PYME como <i>business case</i>.          Establecimiento de la relación entre RSE, PYME y competitividad regional.</p>
---

### 3.2 Iniciativas europeas para la integración de la RSE en las PYME

#### Políticas públicas de RSE para las PYME. Metodología de análisis

A continuación se presenta una relación de casos que corresponden a Alemania, Austria, Dinamarca, Francia, Grecia, Italia, Países Bajos y el Reino Unido. Estas iniciativas públicas de impulso de la RSE en las PYME fueron seleccionadas con el propósito de que sirvieran de elementos de referencia para la política de RSE que debía desarrollar la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. La selección se realizó a partir del análisis de los casos de éxito presentados en el foro *Integrando la RSE en la PYME* y de la aplicación del modelo desarrollado de estudio de iniciativas de promoción pública de la RSE planteado en el texto de Lozano *et al.* (2005).

El análisis se ha dividido en los siguientes apartados:

- Discurso político: ¿cuál es el elemento central en torno al que giran las actuaciones en materia de RSE? Se incluyen aquí el tipo de enfoque, la forma genérica de aproximación al tema, el ámbito de comprensión o marco en que se desarrollan las políticas de apoyo, etc.
- Nivel organizativo: ¿qué organizaciones lideran el esfuerzo de promoción? Se recogen los organismos de las Administraciones central y regional que imple-



mentan estas políticas, así como las organizaciones de apoyo, creadas *ad hoc* o ya existentes.

- Agenda: ¿qué hacen, cuál es su programa y cuáles son las líneas básicas de esas actuaciones públicas?
- Iniciativas: ¿cómo se implementan en la agenda política las iniciativas anteriores, cómo se desarrollan y a partir de qué actuaciones concretas se implementan?

## **Resultados por país**

### **Alemania**

#### **Discurso político**

En Alemania, la RSE adquiere la forma de ciudadanía corporativa, un concepto según el cual las empresas deberían actuar como buenas ciudadanas en su ámbito social más próximo y en la sociedad, además de contribuir a la creación de capital social.

La RSE ha estado ligada sobre todo al ámbito de la formación profesional de los jóvenes tras la etapa escolar (el llamado sistema de formación dual) y a actividades de voluntariado. Es un tema importante para el Gobierno alemán. Además de las iniciativas de carácter nacional, varios ministerios promueven un amplio rango de actividades que implican cooperar con distintos grupos de interés y proveerlos de fondos (Comisión Europea, 2007). En la actualidad, el debate sobre la RSE está marcado por el discurso de la Comisión Europea y por la Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible (Helmchen, 2008).

Las iniciativas políticas también se desarrollan a través de los gobiernos de los estados federales. En general, los estados federales no ejecutan los programas de RSE; más bien, los apoyan o cooperan en este sentido con las grandes organizaciones semipúblicas (MaaB, 2007).

Las PYME alemanas o *Mittelstand*, como se las denomina en el país, además de ser la base del crecimiento económico alemán, desempeñan un papel fundamental en la construcción de una sociedad sostenible. Entre ellas existe una larga tradición de desarrollar iniciativas responsables; en este sentido, cuentan con formas sencillas de integrar de forma sistemática actividades sociales, ecológicas y económicas en el día a día empresarial y, por tanto, incrementar los beneficios. Estas actividades abarcan desde el negocio central hasta los aspectos medioambientales, y desde la relación con los empleados hasta la relación con la comunidad (<http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de>).

### **Organizaciones gubernamentales**

El Gobierno federal, principalmente el Parlamento Nacional Alemán, ha establecido líneas políticas de RSE con el objetivo de promover la RSE entre las empresas impulsándolas a cooperar con las organizaciones de la sociedad civil.

Los estados federales, por su parte, en general, no inician programas de RSE por su cuenta; más bien dan su apoyo a las organizaciones semipúblicas o cooperan con ellas. En esta línea, el primer ministro de Brandeburgo, por ejemplo, ha promovido el establecimiento de una red nacional de excelencia denominada *Empresas en Partenariado con la Juventud* (UPJ) que apoya a las PYME en el desarrollo de sus estrategias de RSE (MaaB, 2007).

### **Agenda**

La UPJ reúne 19 organizaciones intermediarias de ámbito regional y local y más de 50 empresas, entre ellas 25 PYME, con el propósito de promover la ciudadanía corporativa y la RSE en Alemania. Su objetivo principal es apoyar las colaboraciones a largo plazo entre las empresas, las organizaciones no gubernamentales y el gobierno que contribuyan al desarrollo sostenible de la sociedad.

Esta red busca dar respuesta a los desafíos sociales a que se enfrentan los nuevos estados federales en Alemania, como el desempleo y la mejora de las oportunidades para las personas jóvenes en el futuro.

La red combina la experiencia y el conocimiento de sus miembros para generar nuevas formas de inversión en la comunidad, desarrollar proyectos de cooperación, buscar socios potenciales y facilitar el contacto inicial y las primeras etapas del partenariado.

La estructura de la mesa redonda tiene por objetivo despertar el interés de las PYME, a partir de abordar de manera individual y precisa los proyectos de colaboración y abriendo a las PYME la oportunidad de implicarse en ellos. Así, de manera progresiva, se implantan acciones concretas vinculadas a la comunidad local a la vez que se estimula la participación del tejido económico local.

### **Iniciativas**

Con el objetivo de promocionar la RSE entre las PYME y darles apoyo en la implantación de las actividades de RSE, la UPJ lanzó en junio de 2006 la campaña “iniciativa responsable”, dirigida específicamente a las PYME alemanas. Se estimó que el coste total del proyecto alcanzaría los 162.726 euros, de los que la Comisión Europea aportó 121.377 euros, y que tendría una duración de veinticuatro meses.

El proyecto incluía las siguientes actividades:

- Promoción de la ciudadanía corporativa y la RSE en Alemania: la UPJ facilita información diversa a través de su página web (<http://www.upj-online.de>). También ofrece formación específica para cada grupo o sector y lanza diferentes programas para difundir el concepto de ciudadanía corporativa y RSE, por ejemplo, mediante campañas dirigidas a las PYME financiadas por la Unión Europea o proyectos financiados por el Gobierno federal, para guiar a las organizaciones de la comunidad en el establecimiento de relaciones de cooperación. Para difundir la RSE entre las PYME, la UPJ creó una página web que funcionó como centro virtual del proyecto: <http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de>.
- Selección de manuales e instrumentos nacionales e internacionales de RSE para PYME.

- Difusión de una colección de casos de buenas prácticas.
- Desarrollo de una herramienta de apoyo para la navegación por el sitio web.
- Organización de talleres locales.
- Contacto con más de 20.000 PYME a través de la Cámara Local de Industria y Comercio.
- Invitación a alrededor de 2.500 PYME de todos los sectores para participar en un taller, acompañada de un cuestionario sobre la RSE.
- Promedio de 3.000 visitas mensuales en la página web al mes.
- Distribución de más de 1.500 copias del manual de RSE.

## **Austria**

### **Discurso político**

El discurso sobre el desarrollo sostenible empezó tomar forma en Austria a finales de la década de 1980, pero no fue hasta abril de 2002 cuando el Gobierno dio un paso decisivo en este sentido con el lanzamiento de la Estrategia Austriaca para el Desarrollo Sostenible (Mandl, Dorr y El-Chichakli, 2007). La estrategia establecía una serie de objetivos y describía las líneas de acción para alcanzar un futuro sostenible en las áreas de calidad de vida, aspectos económicos y aspectos político-ambientales.

En 2002, en efecto, la Federación de la Industria Austriaca, el Ministerio Federal de Economía y Trabajo y la Cámara de Economía Federal Austriaca lanzaron la iniciativa RSE Austria y presentaron una guía dirigida al sector empresarial titulada *Éxito económico-Acción responsable*. El objetivo principal de RSE Austria era “iniciar una

política de RSE proactiva para, de este modo, fortalecer las compañías austriacas y referenciar Austria como un polo económico” (Mark-Ungericht y Weiskopf, 2007).

Actualmente, esta iniciativa se denomina RespACT Austria y se ha convertido en el principal instrumento de la política austriaca en materia de RSE.

El Gobierno austriaco entiende la RSE desde una perspectiva global; es decir, las empresas socialmente responsables, al desarrollar sus actividades, promueven el crecimiento económico, incrementan la competitividad y, al mismo tiempo, aplican políticas medioambientales y sociales responsables. Según se define en la guía *Éxito económico-Acción responsable*, la RSE se concreta en los siguientes puntos:

- Acción económica de éxito (ganarse la confianza, tomar decisiones orientadas a la creación de valor, crear justicia en un ambiente competitivo y actuar como modelo a seguir).
- Desarrollo de interacciones responsables (considerar a los empleados como socios, promover la integración social, tener en cuenta las preocupaciones de los grupos de interés y ayudar a mejorar la situación de otros países).
- Respeto del medio ambiente (encontrar soluciones económicas para afrontar los retos ecológicos y promover el desarrollo sostenible a nivel global y regional).
- Esfuerzo de implantación (observar los principios adoptados como marco de referencia, ganar transparencia a través de la información y cooperar con un espíritu de partenariatado).

Aunque muchas grandes empresas austriacas consideran la RSE como un tema relevante y la están integrando en su estrategia corporativa, buena parte de las PYME se muestran reacias a implantarla (RespACT Austria, página web).

Las PYME operan principalmente en su entorno local. No pueden ser exitosas en los negocios si no se relacionan con sus clientes y empleados de manera justa, protegen el

medio ambiente y se implican en su comunidad local. Reinhold Mitterlehner, secretario general de la Cámara de Economía Federal Austriaca explicó así su compromiso con las PYME: “para muchas compañías, comportarse de manera responsable es normal: forma parte del día a día de sus actividades de negocios. Sin embargo, estas prácticas se desarrollan generalmente de forma individual, de manera que el potencial de su compromiso para una práctica responsable en el conjunto del negocio no está siendo explotado” (RespACT Austria, página web).

### **Organizaciones gubernamentales**

RespACT Austria, el Consejo Empresarial Austriaco para el Desarrollo Sostenible, es la plataforma líder en materia de RSE y desarrollo sostenible en Austria (hasta 2007 se denominaba CSR-Austria).

El Consejo está dirigido y financiado por empresas del sector privado, la Cámara de Economía Federal Austriaca, la Federación de la Industria Austriaca, el Ministerio Federal de Economía y Trabajo, el Ministerio Federal de Asuntos Sociales y Protección al Consumidor y el Ministerio Federal de Agricultura, Silvicultura, Medio Ambiente y Gestión de Agua.

### **Agenda**

RespACT Austria apoya a sus miembros en el camino hacia la sostenibilidad ecológica y social, y se presenta como líder a la hora de explicar conceptos o aclarar dudas sobre la RSE y el desarrollo sostenible.

Sus principales líneas de acción son la comunicación y el marketing, el intercambio de experiencias, y la capacitación y la transferencia de *know-how*. Esta plataforma, además, apoya el diálogo entre las compañías, y entre éstas y la sociedad, y gestiona el intercambio de conocimientos y experiencias entre empresas y expertos. Uno de los objetivos de la serie de proyectos que se desarrollan en el marco de esta plataforma es apoyar a las PYME en la implantación de la RSE.

### **Iniciativas**

Una de las primeras acciones que llevaron a cabo los promotores de esta iniciativa fue una encuesta sobre RSE en Austria, que reveló que, aunque las compañías austriacas

estaban muy adheridas a determinados aspectos de la RSE, muy pocas implantaban la RSE desde una perspectiva global. A la vista de estos resultados, decidieron desarrollar una guía donde se presentara la RSE como un concepto global, para que las empresas integraran los temas sociales y medioambientales en su día a día. En este sentido, estaban convencidos de que el desarrollo de la guía debía llevarse a cabo, necesariamente, dialogando con los *stakeholders*.

La Federación de la Industria creó un grupo de trabajo integrado por tres miembros de la Federación y un consultor cuya tarea sería elaborar el primer borrador de la guía y diseñar el diálogo con los *stakeholders*. A continuación, dicho grupo de trabajo, junto con el Ministerio de Economía, designó un equipo editorial compuesto por un representante de cada una de las organizaciones promotoras y contrató a un equipo de consultores.

El equipo editorial era el responsable de la elaboración final de la guía, mientras que los consultores apoyaron al grupo de trabajo y al equipo editorial en diversas tareas. Es importante destacar que el grupo de trabajo decidió que el diálogo con los *stakeholders* sería consultivo y no decisional, hecho que se comunicó claramente. De esta manera, los *stakeholders* se crearon expectativas realistas y participaron en el proceso sabiendo que su implicación tenía carácter consultivo y no decisional (Konrad, Martinuzzi y Steurer, 2007).

Una vez desarrollada la guía, en una primera fase, se remitió una carta a las PYME para despertar su interés; en una segunda fase, se les envió un conjunto de herramientas para apoyarlas en la implantación de estrategias de RSE en sus respectivas organizaciones. Entre esas herramientas figuraba una guía que ofrece información específica sobre cada sector, una guía de autoevaluación y una guía general que ayuda a las empresas a desarrollar la RSE dando pasos concretos.

Para la elaboración de cada una de las guías sectoriales se contó con la colaboración de integrantes de esos sectores, con vistas a utilizar “su lenguaje”. La guía plantea retos específicos para cada sector de forma simple y resumida, y pone especial énfasis en las ventajas económicas potenciales de la RSE.

La guía se distribuyó a través de la Cámara de Economía Federal Austriaca, de la que forman parte más de la mitad de las PYME de Austria.

## **Dinamarca**

### **Discurso político**

Desde la primera mitad de la década de 1990, el Gobierno danés se ha convertido en uno de los gobiernos europeos pioneros y más innovadores en la aplicación de políticas sociales vinculadas a la RSE (Lozano *et al.*, 2005). En 1994, el Ministerio de Asuntos Sociales lanzó la campaña *Our Common Concern* para promover la implicación del sector privado en la lucha contra la exclusión social. En este sentido, hay que decir que, tradicionalmente, las políticas públicas danesas se han centrado en la lucha contra la exclusión social y en el desarrollo del mercado laboral (medidas de prevención, retención e integración) (Gøhler Ryberg, 2008).

En 2001, el Gobierno advirtió que la definición europea de RSE difería considerablemente del enfoque danés hacia el mercado laboral, de manera que las políticas que estaba desarrollando en este campo no podían traducirse directamente como RSE. En la actualidad, para reducir esa distancia conceptual, el Ministerio de Asuntos de Economía y de Empresa está desarrollando estrategias desde una perspectiva más amplia, poniendo énfasis en la RSE como instrumento para incrementar la competitividad (Comisión Europea, 2007).

En esa misma línea, en noviembre de 2005, el Gobierno danés definió la RSE como uno de los seis temas prioritarios para el crecimiento económico. La RSE se convertía así en un importante parámetro de competitividad que debía desarrollarse sobre todo entre las PYME. El Gobierno destacó que el aumento de la competitividad que podía aportar la RSE incrementaría los beneficios de las compañías y, al mismo tiempo, tendría efectos positivos en la sociedad en términos de crecimiento económico y bienestar social (Gøhler Ryberg, 2008).



## **Organizaciones gubernamentales**

En 2005, el Ministerio de Asuntos de Economía y de Empresa lanzó el programa *People and Profit*, cuya implantación corrió a cargo de la Danish Commerce and Companies Agency (DCCA), agencia dependiente del citado ministerio.

Las principales tareas de esta agencia son la administración de la legislación que regula las empresas, el registro de información sobre las empresas y la mejora de las condiciones de la comunidad empresarial. Esta última tarea implica prevenir la imposición de nuevas cargas legislativas innecesarias y explorar formas más eficientes de comunicación con las autoridades a la hora de cumplir con los requisitos legislativos.

El programa *People and Profit* fue financiado por el Fondo Social Europeo y por los fondos de la Autoridad del Mercado de Trabajo Nacional (AMS).

## **Agenda**

El principal objetivo del Gobierno danés es subrayar la relación entre RSE y competitividad. En este sentido, prevé incrementar la competitividad de las PYME mediante la provisión de formación y herramientas que les permitan utilizar la RSE estratégicamente, difundir conocimiento en materia de RSE como un factor empresarial y apoyar a las PYME para llevar a la práctica los conocimientos sobre RSE.

## **Iniciativas**

El programa *People and Profit* se lanzó con el propósito de ayudar a las PYME danesas a comprender la relación entre RSE y competitividad y a utilizar la RSE para incrementar esta última. Por tanto, el público objetivo de este programa eran, principalmente, las PYME danesas. No obstante, también formaban parte de ese público objetivo las organizaciones intermediarias, para las que se creó un grupo de referencia. El grupo de referencia incluía un total de doce organizaciones que representaban los intereses de los empleadores (cámaras de comercio y asociaciones comerciales) y de los empleados (sindicatos). Este grupo de referencia actuaba como puente para dar a conocer los intereses y las necesidades de las compañías (Berger *et al.*, 2007).

El programa *People and Profit*, desarrollado entre 2005 y 2007, contó con un presupuesto de 2,5 millones de euros. Fundamentalmente, llevó a cabo tres tipos de actividades: investigación, formación y comunicación.

- Investigación. Esta actividad incluyó la identificación de las posibles ventajas de la RSE para las PYME en términos de mejora de la competitividad. Entre enero y octubre de 2005, tres instituciones de investigación independientes realizaron sendos estudios con el propósito de trazar un panorama internacional y nacional de las actividades de RSE.

El primer estudio corrió a cargo de una consultora y de la Universidad de Harvard, y consistió en identificar los beneficios económicos medibles que generaba la RSE en 50 PYME danesas. El estudio identificó cuatro áreas de actividades RSE con potencial valor económico o competitivo: innovación, desarrollo de los trabajadores, conservación del medio ambiente e inversiones sociales voluntarias (“inversiones contextuales”) (Kramer, Pfitzer y Lee, 2005).

El segundo estudio, realizado por el Centro Ashridge (2005), proporcionó un amplio panorama de las actividades de RSE que han implantado las compañías en Estados Unidos y Europa. El informe se centra, principalmente, en el liderazgo, la visión y los valores, las actividades de mercado, las actividades de los empleados, las actividades de la cadena de producción, el compromiso de los grupos de interés y las actividades en la comunidad y el medio ambiente.

El tercer estudio, llevado a cabo por TNS Gallup (2005), permitió obtener un mapa de las actividades de RSE desarrolladas por las PYME danesas. La muestra abarcaba 1.071 compañías y reveló que más del 75% de las PYME danesas realiza actividades de RSE, principalmente en temas de empleo y medio ambiente. Asimismo, puso de manifiesto que el 36% de las compañías considera que las actividades de RSE tienen un impacto financiero, que el 26% ha desarrollado productos o servicios orientados a la RSE y, por último, que la mayoría de las PYME sienten la necesidad de contar con mayor información en materia de RSE.

Otra actividad investigadora destacada fue la desarrollada por el Panel Nacional de Investigación en RSE y PYME, integrado por un grupo de quince investigadores provenientes de distintas universidades danesas financiado por la DCCA. El panel se reunía cada dos meses para discutir los resultados del programa y asesorar a sus gestores.

- **Formación.** Entre octubre de 2005 y marzo de 2006, la DCCA y una consultora danesa, Ramboll Management, desarrollaron materiales de formación que incluían diversas guías y un libro que constituyen la base del programa de formación en RSE. En una primera fase, se desarrolló un proyecto piloto de formación para propietarios y directivos de 53 PYME danesas. Posteriormente, se lanzó el programa para formar a 12.000 empresarios y empleados en el que se los involucró activamente durante un día con un instructor que les enseñó cómo integrar estratégicamente la RSE en las actividades empresariales.
- **Comunicación.** Se distribuyó información sobre las actividades de *People and Profit* a través de la red de PYME, de eventos específicos, de centros de formación, y a partir de grupo de referencia y de canales regionales. Esta perspectiva regional supone que el proyecto se sirvió del conocimiento a nivel regional sobre las compañías, lo que permitió acceder más fácilmente a ellas. El programa también apareció en programas de televisión y en numerosas publicaciones. Por último, se creó una página web donde se ofrecía información y diversas herramientas de aprendizaje.

## **Francia**

### **Discurso político**

El Gobierno francés desempeñó un papel fundamental en el campo de la RSE durante las décadas de 1970 y 1980, cuando introdujo algunos cambios legislativos importantes. Francia, por ejemplo, fue pionera en exigir la elaboración de informes sociales anuales que se ajustaran a lo exigido por la legislación sobre el *bilan social* (Berthoin Antal y Sobczak, 2007).

El Gobierno francés alude a la RSE con la denominación de “responsabilidad social y medioambiental”. La RSE forma parte de la política social, constituye uno de los instrumentos de la acción empresarial en el marco general de su política de desarrollo sostenible y se incorpora a la política francesa con un marcado carácter normativo (Brodgag, 2007).

La política pública francesa en materia de RSE y desarrollo sostenible quedó establecida en 2003 mediante la Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible, que fue desarrollada por el Consejo Nacional en Desarrollo Sostenible. En noviembre de 2006, esta estrategia se actualizó para alinearla con la estrategia europea adoptada por el Consejo Europeo el 16 de junio de 2006. A este respecto, el Gobierno francés destaca el papel fundamental de Europa en relación con la gestión medioambiental y social de la globalización (Comisión Europea, 2007).

En la actualidad, el Gobierno francés utiliza otras formas de influencia, además de la vía legislativa. Un ejemplo que destacan diversos autores es el papel del Gobierno francés en relación con el éxito de la iniciativa del Pacto Mundial en Francia. Tras el lanzamiento mundial del Pacto Mundial en 2002, el entonces presidente de Francia, Jacques Chirac, hizo un llamamiento a los líderes de las empresas francesas para que se sumaran a esta iniciativa. En 2004, Chirac invitó al Elíseo a los líderes de las compañías que decidieron adscribirse con el fin de lanzar el *Forum des Amis du Pacte Mondial en France*, en presencia de Kofi Annan.

En 2005, el *Forum des Amis du Pacte Mondial en France* contaba ya con 393 miembros; a finales de 2007, con 442. Una de las primeras acciones que llevó a cabo esta red fue la creación de plataformas regionales cuya tarea es ayudar a las compañías a implantar sus actividades de RSE.

### **Organizaciones gubernamentales**

Bajo el impulso de Jacques Chirac, el *Forum des Amis du Pacte Mondial en France* se constituyó, en mayo de 2005, en una asociación con sus propios estatutos y regulaciones, acordes con las directrices del Pacto Mundial.

Esta asociación está dirigida por un comité de dirección integrado por 18 presidentes provenientes de 7 empresas, 7 PYME, una agencia pública, la Agencia Francesa para el Desarrollo —que elige su presidente por un periodo de tres años— y un representante del mundo académico. Además, hay un delegado general, que es un representante permanente del Pacto Mundial.

Las plataformas regionales reúnen a las compañías que forman parte del *Forum* con una escuela de negocios y una escuela de ingeniería elegidas por los representantes locales del Estado, concretamente del Ministerio de Industria y Comercio. En la actualidad, el *Forum des Amis du Pacte Mondial en France* cuenta con más de 400 miembros, la mayoría de los cuales son PYME.

### **Agenda**

Diferentes apartados de la Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible hacen referencia a la RSE. En particular, el Gobierno busca incentivar a las empresas para que se comprometan con el desarrollo sostenible y el desarrollo de la RSE de manera voluntaria y junto con organizaciones profesionales representativas. Las iniciativas desarrolladas en este sentido deben contemplar alguno de los siguientes temas: el efecto invernadero, los riesgos industriales, la gestión del consumo de energía y agua, el desarrollo de la responsabilidad social y medioambiental y el acceso a la innovación. Además, deben incluir una sección específica dirigida a las PYME, así como una sección de comunicación con profesionales y consumidores.

En este contexto, la asociación *Forum des Amis du Pacte Mondial en France* tiene como principal objetivo ayudar a las PYME a seleccionar, implantar y escribir sus comunicaciones de progresos (coP) y convertirse en una plataforma de diálogo en temas relacionados con los diez principios del Pacto Mundial y la RSE.

## **Iniciativas**

La mayoría de los miembros del *Forum* son PYME localizadas en diferentes provincias y activas en sectores muy diversos. Gran parte de estas PYME explicita una necesidad de asistencia específica en la elaboración de sus informes o comunicaciones de progresos que deben presentar cada año al Pacto Mundial. Además, muchas de ellas quieren intercambiar información y saber cómo pueden ser más proactivas en la promoción de los principios del Pacto. Para dar respuesta a estas necesidades, la asociación desarrolla las siguientes actividades:

- Reuniones individuales dos tardes al mes: son sesiones destinadas a responder preguntas específicas de los miembros sobre sus informes de buenas prácticas y comunicaciones de progresos (coP) sobre los diez principios del Pacto Mundial y su implantación. Además, la asociación desarrolla, de media, un diálogo (personal o por teléfono) por día laborable del año.
- Un sitio web en francés que proporciona información relevante para los miembros franceses y noticias sobre el *Forum*, como la agenda de actividades, resúmenes de los diferentes encuentros, traducciones o resúmenes ejecutivos. En síntesis, ofrece información dirigida a los miembros del *Forum*, particularmente a las PYME, actualizada regularmente.
- Una *newsletter* que se envía a cada miembro por correo electrónico. En 2007, se enviaron cinco *newsletters* con información práctica.

## **Grecia**

### **Discurso político**

Cada empresa, independientemente de su tamaño y crecimiento, es un factor de mercado fundamental y un miembro inseparable de la sociedad donde opera

El Gobierno griego está examinando sus prácticas con vistas a implementar los aspectos sociales y medioambientales e incorporar los principios de la RSE (Comisión Europea, 2007). Al mismo tiempo, siguiendo las recomendaciones que hace la Comisión Europea

en la guía integrada para el crecimiento y el empleo (2005-2008) sobre los esfuerzos que deben realizar los Estados miembros para incentivar a las empresas a desarrollar su RSE, pone énfasis en la promoción de las iniciativas de los actores sociales, particularmente desde el punto de vista empresarial (Kleonakou, 2008).

Así, en Grecia, la RSE se define como “un concepto mediante el cual las compañías integran aspectos sociales y medioambientales en sus operaciones de negocio y en las interacciones con sus grupos de interés sobre una base voluntaria” (Kleonakou, 2008).

### **Organizaciones gubernamentales**

El Ministerio de Empleo y Protección Social es el responsable de coordinar los esfuerzos en materia de RSE a nivel nacional. Desde él se está intentando estimular el desarrollo de acciones privadas por parte de otros interlocutores sociales.

En este sentido, hay que destacar la creación, en el año 2000, de la *Hellenic Network for CSR*, una red destinada a la promoción de la RSE formada inicialmente por trece compañías. En la actualidad, la *Hellenic Network for CSR* cuenta con más de un centenar de miembros —la mayor parte de ellos empresas y organismos empresariales— y se ha convertido en un actor muy importante a nivel nacional.

### **Agenda**

La misión de la *Hellenic Network for CSR* es promocionar la noción de RSE y la idea de cohesión social en Grecia. Su principal objetivo es movilizar a todos los *stakeholders* o grupos de interés de la sociedad hacia la consecución de un equilibrio entre la generación de beneficios financieros y el desarrollo sostenible.

Los ejes básicos de su actividad son la continua búsqueda y actualización de información sobre todos los aspectos de RSE, la colaboración y el establecimiento de redes con empresas y otras organizaciones para el intercambio de información y el desarrollo de iniciativas comunes, el diseño y desarrollo de programas en respuesta a los problemas sociales, y la adopción y difusión de buenas prácticas en materia de RSE.

En este contexto, la Comisión Europea decidió financiar a la red la puesta en marcha de un proyecto dirigido a las PYME. El objetivo principal de este proyecto es proporcionar

un apoyo dinámico para comprender la importancia de la RSE y desarrollar el potencial de las PYME para adaptar la filosofía y los principios de la RSE como una estrategia corporativa con el propósito de ser más competitivas y sostenibles en su entorno actual.

### **Iniciativas**

Para el desarrollo de este proyecto, que tuvo una duración de veinticuatro meses, se asignó un presupuesto de 274.172 euros, de los cuales la Comisión Europea aportó 205.629 euros a lo largo de 2006.

El proyecto utilizó el conocimiento de la *Hellenic Network for CSR* y su experiencia en cooperación con asociaciones de PYME para ofrecer a las PYME la oportunidad de obtener información, adquirir conocimientos, experiencias y ejemplos de buenas prácticas y desarrollar sus propias acciones relacionadas con la RSE.

Los objetivos específicos del proyecto fueron:

- Desarrollar habilidades y competencias para difundir la RSE entre las PYME y actualizar e implantar buenas prácticas adaptadas a sus necesidades y prioridades.
- Mejorar las estructuras, las herramientas, los conocimientos y las experiencias que ya existen para lograr una participación más amplia de las PYME en iniciativas de RSE a nivel local, sectorial, nacional y europeo.
- Reforzar las asociaciones de PYME como figuras que movilizan y apoyan a estas empresas.
- Destacar, difundir y comunicar las buenas prácticas en todos los sectores.

Para lograr estos objetivos, se desarrollaron las siguientes tareas:

- Investigación para identificar las necesidades especiales de las PYME y los obstáculos a los que deben hacer frente.



- Planificación y desarrollo de talleres y cursos de formación.
- Evaluación y presentación de conclusiones y ejemplos de buenas prácticas.
- Desarrollo de herramientas especiales de difusión, información, comunicación y formación.

## **Italia**

### **Discurso político**

El Gobierno italiano inició las acciones para desarrollar su estrategia de RSE en 2002, tras la publicación del Libro Verde por la Comisión Europea. Asume el carácter voluntario de la RSE que defiende la Comisión, pero subraya la necesidad de que las acciones se desarrollen en un mismo marco y con un lenguaje común (Perrini, 2007).

El Gobierno italiano presenta la RSE como una ventaja competitiva para las empresas y centra su estrategia en profundizar en el análisis de la posible correlación entre la RSE, las contraprestaciones económicas financieras y la visión de que todos salen beneficiados (Perrini, 2007).

Por esta razón, la acción del Gobierno se fundamenta en dos objetivos estratégicos: que las empresas adopten un comportamiento socialmente responsable, en el sentido de que la RSE debe ser incorporada a la dirección estratégica; y que contribuyan activamente al bienestar local. De estos dos objetivos resulta el proyecto gubernamental en materia de RSE: el proyecto CSR-SC.

### **Organizaciones gubernamentales**

El Gobierno italiano estableció las competencias en materia de RSE en el marco del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que trabaja en el diseño de la política pública codo con codo con Unioncamere, la Unión Italiana de Cámaras de Comercio. Precisamente, Unioncamere es una de las principales instituciones que desarrolla, a nivel nacional, el proyecto CSR-SC dirigido a las PYME.

El hecho de que la estructura industrial italiana se caracterice por el predominio de las PYME, que además se concentran en polos industriales que producen un solo producto,

es decir en *clústers*, hace que la política de RSE en Italia presente unas características singulares (Perrini, 2007).

En efecto, en el contexto descrito, los gobiernos regionales están desarrollando prácticas de RSE como iniciativas independientes del Gobierno central. No en vano, Italia es uno de los países donde se concentra mayor número de iniciativas regionales y locales. Muchas de estas iniciativas son promocionadas por los gobiernos locales, en colaboración con diversas organizaciones sin ánimo de lucro. Es el caso de *Fabrica Ethica*, impulsada por la región de la Toscana (Perrini, 2007).

El organismo que hay tras *Fabrica Ethica* es el Comité Ético Regional, un foro *multistakeholder* que actúa como consejo consultivo donde se presentan y discuten ideas para promocionar la RSE en la región. Entre sus miembros figuran autoridades locales, cámaras de comercio, asociaciones empresariales, sindicatos, ONG, asociaciones de consumidores, universidades y bancos.

### **Agenda**

A nivel nacional, el objetivo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales es desarrollar la estrategia CSR-SC para integrar la RSE en las empresas y la Administración pública, definir un conjunto de indicadores flexibles y modulares, apoyar a las PYME en el desarrollo de sus estrategias de RSE y garantizar a los consumidores la eficacia de las campañas de comunicación.

En cuanto a la agenda nacional específicamente dirigida a las PYME, Unioncamere firmó un acuerdo con el Ministerio de Bienestar italiano con el propósito de establecer una sección de RSE en cada cámara de comercio y apoyar así la implantación del proyecto CSR-SC.

A nivel regional, la Toscana considera que la RSE es un pilar fundamental en la generación sostenida de innovación (Paloscia, 2006). En ese sentido, *Fabrica Ethica* es un proyecto que pretende utilizar las prácticas de RSE como una herramienta que crea valor e incrementa la competitividad de las PYME.

## **Iniciativas**

Unioncamere ha inaugurado ya una sección de RSE en 61 cámaras de comercio italianas, con el propósito de proporcionar a las PYME herramientas para gestionarla; en consecuencia, tiene una notable presencia en las principales ciudades italianas. También se espera que estas secciones apoyen activamente a las PYME que buscan ser socialmente responsables, para lo que realiza investigaciones para profundizar en el conocimiento en materia de RSE entre las PYME. Hasta 2006, estas secciones habían proporcionado información a más de 2.000 empresas y directamente apoyado y formado a 1.500.

A nivel regional, Fabrica Ethica promueve la obtención de la certificación SA 8000 entre las PYME de la región de la Toscana. Esta certificación incluye información, servicios de formación y la asignación de fondos para el desarrollo de actividades de RSE. Además, Fabrica Ethica realiza campañas de comunicación a través de su página web y mediante conferencias y *workshops*. Otro aspecto fundamental de este proyecto es el énfasis que pone en la implicación y participación de los diferentes grupos de interés a través del Comité Ético Regional, el foro *multistakeholder*.

Por todas estas vías, en última instancia, se difunde una cultura de RSE entre las PYME y se apoya a las más activas o preparadas para desarrollar sistemas de gestión de RSE innovadores que armonicen la RSE y las políticas de medio ambiente y calidad (SA 8000, estándares ISO, regulación europea, etc.).

## **Países Bajos**

### **Discurso político**

En 1999, el entonces secretario de estado de Asuntos Económicos solicitó al Consejo Económico Social (SER) —un consejo nacional del Gobierno holandés formado por representantes de trabajadores, sindicatos y expertos independientes— que elaborara un informe sobre el papel que podían desempeñar el Gobierno, las empresas y las organizaciones civiles en el desarrollo de la RSE. A partir de entonces, ese documento se convirtió en el eje vertebrador de la política pública en materia de RSE del Gobierno holandés a nivel local, nacional e internacional (Comisión Europea, 2007).

En el citado informe se ofrece una definición de RSE que, con algunos pequeños cambios, continúa siendo hoy una referencia estándar para todo el país. En esa definición, la empresa se describe como una “entidad creadora de valor que debe mostrarse activa en las dimensiones de persona, planeta y beneficio, manteniendo un diálogo abierto con todas las partes involucradas, y que debe estar preparada para ofrecer un informe validado sobre sus operaciones a todos aquellos que legítimamente pueden reclamar el acceso a dicha información” (Van Luijk y Vlaming, 2008).

El informe recomendó también la creación de un centro de formación y conocimiento en materia de RSE financiado por el Gobierno, aunque independiente de éste en sus operaciones. El Gobierno aceptó y financió la creación del centro en 2004, pues su objetivo era que, en poco tiempo, todas las compañías holandesas conocieran las oportunidades que se podían derivar de la RSE y actuaran en consecuencia. La creación de ese centro, por tanto, le permitiría dar un verdadero impulso a la RSE entre las PYME (Forum CSR International, 2008).

Desde el primer momento, el centro *MVO Nederland* se definió como un proyecto *multistakeholder* y centró sus esfuerzos en las PYME. Su principal propósito es procurar que el mayor número posible de empresas holandesas —preferiblemente aquellas que están activas en el área de las PYME— integre la RSE en su estrategia de negocio.

Aunque las PYME se equiparan a las grandes empresas en número de personas involucradas y en impacto ambiental, están menos familiarizadas con la RSE que las grandes empresas, poseen menos información sobre lo que podría implicar y, generalmente, no están dispuestas a embarcarse en lo que podría ser una aventura incierta. Estos condicionantes justifican el énfasis de las actuaciones en el ámbito de las PYME.

### **Organizaciones gubernamentales**

El Ministerio de Asuntos Económicos coordina los temas relacionados con la RSE con los diferentes gobiernos departamentales y financia el Centro de Conocimiento e Información de RSE *MVO Nederland*. El centro se presenta como una organización independiente e intermediaria entre las PYME, el Gobierno y las ONG cuyos socios se

comprometen a integrar la RSE en sus actividades de negocio y a estar preparados para compartir sus experiencias.

El centro es legalmente independiente, pero desarrolla anualmente un plan de trabajo que debe presentar al Ministerio de Asuntos Económicos como un requisito formal para que le sea concedido el presupuesto que dicho ministerio le destina (1.500.000 euros). En julio de 2008, trabajaban en él 16 personas y contaba con 650 organizaciones asociadas, de las cuales el 50% procedía del sector empresarial.

### **Agenda**

La misión de *MVO Nederland* es lograr que la RSE se convierta en la forma habitual de hacer negocios entre las PYME holandesas. Para alcanzar este objetivo, en 2005, *MVO Nederland* desarrolló una estrategia que denominó la “perspectiva institucional: la ruta directa hacia la RSE en las PYME a través de las instituciones” (Van Luijk y Vlaming, 2008).

El centro trabaja con las organizaciones intermediarias que representan a las PYME, pues constituyen una amplia e inmediata plataforma para contactar con ellas. Estas organizaciones intermediarias han desarrollado relaciones de confianza con las PYME, conocen su lenguaje, saben cómo comunicarse con los emprendedores según el sector al que pertenecen y están continuamente informadas de sus necesidades y problemas. Además, mediante esta perspectiva institucional, las actividades se dirigen a sectores específicos, cadenas de proveedores o regiones, lo que permite trasladar la RSE al contexto específico de una rama o industria.

### **Iniciativas**

Para el desarrollo de sus actividades, *MVO Nederland* cuenta con un presupuesto asignado por el Ministerio de Asuntos Económicos, que ha garantizado hasta finales de 2008. Entre 2005 y 2008, el centro ha contado con un presupuesto total de 4,9 millones de euros.

*MVO Nederland* trabaja principalmente en los siguientes programas:

- Colaboración con organizaciones de comercio. El objetivo es conseguir una activa relación con las organizaciones de comercio para introducir programas de RSE adaptados a los distintos sectores. El centro no puede obligar a las organizaciones de comercio a colaborar; sin embargo, les ofrece conocimiento, información, socios potenciales, infraestructuras para las reuniones y un ambiente atractivo para la colaboración. En este sentido, hay que destacar que la mayoría de las organizaciones de comercio solicitan un enfoque individual de la RSE. Por esta razón, el centro está dispuesto a desarrollar medidas y soluciones adaptadas a sus necesidades específicas. A este respecto, el director de *MVO Nederland*, Willem Lageweg, afirmó: “La realidad de cada organización de comercio es diferente. El punto de inicio para nosotros es la situación y el nivel de conocimiento de los distintos sectores” (Berger, Steurer, Konrad y Martinuzzi, 2007).
- Colaboración con organizaciones regionales. De acuerdo con *MVO Nederland*, las cámaras de comercio regionales y los gobiernos locales desempeñan un papel fundamental en la difusión de conocimiento e información entre las PYME. Lageweg subrayó que las cámaras de comercio proporcionan una gran cantidad de servicios e información a las PYME. En consecuencia, el objetivo es incluir la RSE en todos los materiales informativos y actividades de éstas.
- Jornadas de RSE. El centro organiza jornadas con el propósito de promocionar la RSE, crear oportunidades para establecer contactos y fomentar el intercambio de experiencias entre los participantes. El público objetivo de estas jornadas está constituido por PYME, asociaciones empresariales, cámaras de comercio, sindicatos, ONG y representantes de gobierno a nivel nacional, regional y local. En estos encuentros se utilizan distintos formatos; por ejemplo, las empresas pueden exponer sus productos sostenibles y los participantes pueden concertar reuniones personales con líderes empresariales para discutir sobre oportunidades de RSE.

## Reino Unido

### Discurso político

El Gobierno británico tiene una visión ambiciosa respecto a la RSE: quiere que las organizaciones del Reino Unido tengan en cuenta el impacto económico, social y medioambiental de su actividad, y que lleven a cabo acciones complementarias para abordar retos claves basados en sus competencias centrales a nivel local, regional, nacional e internacional (*Corporate social responsibility, a government update*, 2004).

El Gobierno británico define la RSE como: “la forma como las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible. Se trata de incorporar a las operaciones empresariales los efectos sociales, medioambientales y económicos maximizando los beneficios y minimizando los efectos negativos. La RSE es positiva para el éxito empresarial y para la sociedad; sin embargo, no se trata de altruismo. Las empresas tienen un rol importante a la hora de potenciar los efectos positivos de la globalización y minimizar sus efectos negativos”.

Partiendo de esta premisa, la estrategia del Gobierno británico en esta materia tiene por objetivo mejorar las herramientas y los mecanismos de responsabilidad social y medioambiental de las empresas de forma coordinada con los instrumentos de productividad y competitividad, con vistas a desarrollar un marco de acción institucional favorable al desarrollo de la RSE (Lozano *et al.*, 2005).

### Organizaciones gubernamentales

En marzo del año 2000, el Gobierno británico designó un ministro de Responsabilidad Social Corporativa.<sup>8</sup> Su rol es de promotor, facilitador y mediador en partenariatado con el sector privado. En efecto, el Gobierno británico considera importante que algunas de las iniciativas de RSE se desarrollen en forma de partenariatado entre las empresas, el sector público y otras organizaciones sociales.

En ese contexto, el Gobierno apoyó la formación del *Small Business Consortium* en 2002, para dar respuesta a las PYME que requerían la colaboración de los principales organismos especializados en pequeña y mediana empresa. Los miembros de este con-

---

<sup>8</sup> Este cargo de la Administración británica no se corresponde con el de ministro del Gobierno español, sino con el de secretario de estado.

sorcio han decidido mantener su relación de cooperación de manera informal y flexible, evitando deliberadamente la creación de una nueva organización para la promoción de la RSE.

### **Agenda**

En marzo de 2001, se publicó el primer informe sobre RSE, en el que se dibujaban las líneas maestras del plan de trabajo del Gobierno en esta materia. El informe incluía iniciativas para desarrollar el *business case*, implicar a un amplio abanico de empresas —especialmente a las PYME—, impulsar las buenas prácticas, promocionar la RSE a nivel internacional y coordinar las políticas públicas de RSE del Gobierno. Este documento se actualizó en 2004 bajo el liderazgo de Stephen Timms, ministro de Responsabilidad Social Corporativa desde 2002 (reelegido en el cargo en 2007), quien se reafirmó en el compromiso de promover la RSE entre las PYME a través del patrocinio del *Small Business Consortium*.

En efecto, como respuesta a una investigación sobre PYME y RSE patrocinada por el Gobierno, éste decidió apoyar al *Small Business Consortium* para que desarrollara una guía para ayudar a las PYME a mejorar su rendimiento económico adoptando prácticas responsables. Fue así como surgió el proyecto *Small Business Journey*, una guía en línea dirigida a un público objetivo de 3,8 millones de PYME en Gran Bretaña.

### **Iniciativas**

*Small Business Journey* es una innovadora herramienta en línea que ofrece apoyo a las PYME interesadas en desarrollar prácticas responsables. Con este propósito, con un lenguaje sencillo y evitando utilizar en todo momento el término RSE, se presenta el *entrepreneurship*, la actividad emprendedora responsable, como un “itinerario” y se anima a las PYME a avanzar paso a paso, para evitar que tengan la impresión de que deben abordar todos los aspectos de la RSE.

La herramienta se asemeja al mapa de la red de metro británica, de manera que permite a las PYME empezar en cualquier punto y detenerse en los temas que más le interesan. *Small Business Journey* es, pues, un instrumento eminentemente práctico que traduce la RSE en cuestiones prácticas y concretas que tienen significado para las PYME.



**Tabla 3: Síntesis sobre políticas públicas sobre RSE y PYME a nivel europeo**

País	Discurso político	Organizaciones gubernamentales	Agenda	Iniciativas
<b>Alemania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La RSE adquiere la forma de ciudadanía corporativa.</li> <li>- La RSE ha estado ligada sobre todo al ámbito de la formación profesional de los jóvenes.</li> <li>- En la actualidad, el debate sobre la RSE está marcado por el discurso de la Comisión Europea y por la Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible.</li> <li>- Las PYME alemanas o <i>Mittelstand</i>, además de ser la base del crecimiento económico alemán, desempeñan un papel fundamental en la construcción de una sociedad sostenible. Entre las PYME alemanas existe una larga tradición de desarrollar iniciativas responsables; en este sentido, cuentan con formas sencillas de integrar de forma sistemática actividades sociales, ecológicas y económicas en el día a día empresarial y, por tanto, incrementar los beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Parlamento Nacional Alemán ha establecido líneas políticas de RSE con el objetivo de promover la RSE entre las empresas impulsándolas a cooperar con las organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>- Los estados federales, en general, no inician programas de RSE por su cuenta; más bien dan su apoyo a las organizaciones semipúblicas o cooperan con ellas. En esta línea, el primer ministro de Brandeburgo ha promovido el establecimiento de una red nacional de excelencia (UPJ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar las colaboraciones de largo plazo entre las empresas, las organizaciones no gubernamentales y el gobierno que contribuyan al desarrollo.</li> <li>- Dar respuesta a los desafíos sociales a que se enfrentan los nuevos estados federales.</li> <li>- Combinar la experiencia y el conocimiento de sus miembros.</li> <li>- La estructura de la mesa redonda se adapta a las PYME, puesto que se abordan de forma individual, y resulta atractiva para ellas.</li> <li>- Acciones concretas que estimulan la participación de las PYME.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UPJ lanzó en junio de 2006 la campaña “iniciativa responsable”, dirigida específicamente a las PYME alemanas. El proyecto incluía las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de la ciudadanía corporativa y la RSE en Alemania: la UPJ ofrece formación específica para cada grupo o sector y lanza diferentes programas para difundir el concepto de ciudadanía corporativa y RSE.</li> <li>- Para difundir la RSE entre las PYME, la UPJ creó una página web que funcionó como centro virtual del proyecto: <a href="http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de">http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de</a>.</li> <li>- Selección de manuales e instrumentos nacionales e internacionales de RSE para PYME.</li> <li>- Difusión de una colección de casos de buenas prácticas.</li> <li>- Desarrollo de una herramienta de apoyo para la navegación por el sitio web.</li> <li>- Organización de talleres locales.</li> <li>- Contacto con más de 20.000 PYME a través de la Cámara Local de Industria y Comercio.</li> </ul> </li> </ul>

<p><b>Austria</b></p>	<p>- Vínculo: <i>Éxito económico-Acción responsable</i>.</p> <p>- El Gobierno austriaco entiende la RSE desde una perspectiva global; es decir, las empresas socialmente responsables, al desarrollar sus actividades, promueven el crecimiento económico, incrementan la competitividad y, al mismo tiempo, aplican políticas medioambientales y sociales responsables.</p> <p>- Para muchas PYME, comportarse de manera responsable es normal: forma parte del día a día de sus actividades de negocios. Sin embargo, estas prácticas se desarrollan generalmente de forma individual, de manera que el potencial de su compromiso para una práctica responsable en el conjunto del negocio no está siendo explotado.</p>	<p>RespACT Austria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámara de Economía Federal Austriaca</li> <li>- Federación de la Industria Austriaca</li> <li>- Ministerio de Economía y Trabajo</li> <li>- Ministerio de Asuntos Sociales y Protección al Consumidor</li> <li>- Ministerio de Agricultura, Silvicultura, Medio Ambiente y Gestión de Agua</li> </ul>	<p>- RespACT Austria apoya a sus miembros en el camino hacia la sostenibilidad ecológica y social, y se presenta como líder a la hora de explicar conceptos o aclarar dudas sobre la RSE y el desarrollo sostenible.</p> <p>Sus principales líneas de acción son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicación y marketing</li> <li>- intercambio de experiencias</li> <li>- capacitación y transferencia de <i>know-how</i>.</li> </ul>	<p>- Desarrollo de una guía específica para PYME sobre cómo implantar las RSE. Se siguieron los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de una encuesta sobre RSE en Austria, que reveló que, aunque las compañías austriacas estaban muy adheridas a determinados aspectos de la RSE, muy pocas implantaban la RSE desde una perspectiva global.</li> <li>2. Creación de un grupo de trabajo integrado por tres miembros de la Federación y un consultor cuya tarea sería elaborar el primer borrador de la guía y diseñar el diálogo con los <i>stakeholders</i>.</li> <li>3. Designación de un equipo editorial compuesto por un representante de cada una de las organizaciones promotoras y contratación de un equipo de consultores.</li> </ol> <p>El equipo editorial era el responsable de la elaboración final de la guía, mientras que los consultores apoyaron al grupo de trabajo y al equipo editorial en diversas tareas. Es importante destacar que el grupo de trabajo decidió que el diálogo con los <i>stakeholders</i> sería consultivo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Redactado final de una guía diferenciada por sectores con la colaboración de miembros de los diferentes sectores para incorporar “su lenguaje”.</li> <li>5. Distribución de la guía a más de la mitad de las PYME en Austria.</li> </ol>
<p><b>Dinamarca</b></p>	<p>- Hasta 2005, el foco de la RSE estaba en la lucha contra la exclusión social y en el desarrollo del mercado laboral</p> <p>- En 2005, el Gobierno empezó a desarrollar estrategias de RSE desde una perspectiva más amplia, poniendo énfasis en la RSE como instrumento para incrementar la competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Asuntos de Economía y de Empresa</li> <li>- DCCA (Danish Commerce and Companies Agency),</li> <li>- Fondos del Fondo Social Europeo y de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subrayar la relación entre RSE y competitividad.</li> <li>- Incrementar la competitividad de las PYME danesas mediante la formación y el desarrollo de herramientas para utilizar la RSE de forma estratégica.</li> <li>- Difundir conocimiento en materia de RSE como un factor empresarial.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigación: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las posibles ventajas de la RSE para las PYME en términos de mejora de la competitividad.</li> <li>- Panorama general de las actividades de RSE en Estados Unidos y Europa.</li> <li>- Mapa de las actividades de RSE desarrolladas por las PYME danesas.</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Gobierno danés definió la RSE como uno de los seis temas prioritarios para el crecimiento económico.</li> <li>- La RSE se convertía en un importante parámetro de competitividad que debía desarrollarse sobre todo entre las PYME.</li> </ul>	Autoridad del Mercado de Trabajo Nacional (AMS).	-Apoyar a las PYME para llevar a la práctica los conocimientos sobre RSE.	<p>2. Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto piloto con 53 PYME danesas: curso de formación para propietarios y directivos.</li> <li>- Formación de 12.000 empresarios y empleados</li> </ul> <p>3. Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales regionales</li> <li>- Grupo de referencia</li> <li>- Medios de comunicación</li> <li>- Página web con información y herramientas de aprendizaje.</li> </ul>
<b>Francia</b>	<p>RSE: responsabilidad social y medioambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma parte de la política social y se incorpora a la política francesa con un marcado carácter normativo.</li> <li>- En la actualidad utiliza otras formas de influencia, además de la legislativa. En 2002, el entonces presidente de Francia, Jacques Chirac, hizo un llamamiento a los líderes de las empresas francesas para que se sumaran al Pacto Mundial. En 2004, Chirac invitó a los líderes de las compañías que decidieron adscribirse a promover el lanzamiento del <i>Forum des Amis du Pacte Mondial en France</i>.</li> </ul>	<p><i>Forum des Amis du Pacte Mondial en France</i>: dirigido por representantes de la Agencia Francesa para el Desarrollo, un representante del mundo académico y un representante permanente del Pacto Mundial. La mayoría de sus miembros son PYME.</p>	<p>El Gobierno busca incentivar a las empresas para que se comprometan con el desarrollo sostenible y el desarrollo de la RSE de manera voluntaria y junto con organizaciones profesionales representativas.</p> <p>En este contexto, el <i>Forum des Amis du Pacte Mondial en France</i> tiene como principal objetivo ayudar a las PYME a seleccionar, implantar y escribir sus comunicaciones de progresos (coP) y convertirse en una plataforma de diálogo en temas relacionados con los diez principios del Pacto Mundial y RSE.</p>	<p>Para apoyar a las PYME, la asociación desarrolla las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones individuales dos tardes al mes destinadas a responder preguntas específicas de los miembros sobre sus informes de buenas prácticas y comunicaciones de progresos (coP) sobre los diez principios del Pacto Mundial y su implantación. Además, la asociación desarrolla, de media, un diálogo (personal o por teléfono) por día laborable del año.</li> <li>- Un sitio web en francés que proporciona información relevante para los miembros franceses y noticias sobre el <i>Forum</i>, como la agenda de actividades, resúmenes de los diferentes encuentros, traducciones o resúmenes ejecutivos. En síntesis, ofrece información dirigida a los miembros del <i>Forum</i>, particularmente a las PYME, actualizada regularmente.</li> <li>- Una <i>newsletter</i> que se envía a cada miembro por correo electrónico. En 2007, se enviaron cinco <i>newsletters</i> con información práctica.</li> </ul>
<b>Grecia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La RSE como “un concepto mediante el cual las compañías integran aspectos sociales y medioambientales en sus operaciones de negocio y en las interacciones con sus grupos de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Ministerio de Empleo y Protección Social es el responsable de coordinar los esfuerzos en materia de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La misión de la <i>Hellenic Network for CSR</i> es promocionar la noción de RSE y la idea de cohesión social.</li> <li>- La Comisión Europea financia la puesta en marcha de un proyecto dirigido a las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar el conocimiento de la <i>Hellenic Network for CSR</i> y su experiencia en cooperación con asociaciones de PYME para:</li> <li>- Desarrollar habilidades y competencias para difundir la RSE entre las PYME.</li> </ul>

	<p>sobre una base voluntaria”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada empresa, independientemente de su tamaño y crecimiento, es un factor de mercado fundamental y un miembro inseparable de la sociedad donde opera.</li> </ul>	<p>RSE a nivel nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hellenic Network for CSR es un actor muy importante a nivel nacional.</li> </ul>	<p>PYME.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo principal del proyecto es desarrollar el potencial de las PYME para adaptar la filosofía y los principios de la RSE como una estrategia corporativa con el propósito de ser más competitivas y sostenibles en su entorno actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar las estructuras, las herramientas, los conocimientos y las experiencias que ya existen.</li> <li>- Reforzar las asociaciones de PYME como figuras que movilizan y apoyan a estas empresas.</li> <li>- Destacar, difundir y comunicar las buenas prácticas en todos los sectores.</li> </ul>
<b>Italia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Gobierno italiano presenta la RSE como una ventaja competitiva para las empresas y centra su estrategia en profundizar en el análisis de la posible correlación entre la RSE, las contraprestaciones económicas financieras y la visión de que todos salen beneficiados.</li> <li>- La acción del Gobierno se fundamenta en dos objetivos estratégicos: que las empresas adopten un comportamiento socialmente responsable, en el sentido de que la RSE debe ser incorporada a la dirección estratégica; y que contribuyan activamente al bienestar local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel nacional: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Unioncamere, la Unión Italiana de Cámaras de Comercio</li> <li>- A nivel regional: Comité Ético Regional de la Toscana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel nacional: Unioncamere: establecer una sección de RSE en cada cámara de comercio y apoyar así la implantación del proyecto CSR-SC.</li> <li>- A nivel regional, utilizar las prácticas de RSE para incrementar la competitividad de las PYME.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel nacional: Una sección de RSE en 61 cámaras de comercio italianas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporciona herramientas de RSE a las PYME.</li> <li>- Investiga para profundizar en el conocimiento en materia de RSE entre las PYME.</li> </ul> </li> <li>- A nivel regional: Fabrica Ethica promueve: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La obtención de la certificación SA 8000 entre las PYME de la región de la Toscana.</li> <li>- Campañas de comunicación.</li> <li>- Implicación de los grupos de interés a través del Comité Ético Regional.</li> <li>- Difusión de una cultura de RSE entre las PYME.</li> <li>- Apoyo al desarrollo sistemas de gestión de RSE innovadores.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Países Bajos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Gobierno holandés define la RSE describiendo la empresa como una entidad creadora de valor que debe mostrarse activa en las dimensiones de persona, planeta y beneficio, manteniendo un diálogo abierto con todas las partes involucradas, y que debe estar preparada para ofrecer un informe validado sobre sus operaciones a todos aquellos que legítimamente pueden reclamar el acceso a dicha información.</li> <li>- Aunque las PYME se equiparan a las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Ministerio de Asuntos Económicos coordina los temas relacionados con la RSE con los diferentes gobiernos departamentales y financia el Centro de Conocimiento e Información de RSE <i>MVO Nederland</i>: organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La misión de <i>MVO Nederland</i> es lograr que la RSE se convierta en la forma habitual de hacer negocios entre las PYME holandesas.</li> <li>- Para alcanzar este objetivo, en 2005, <i>MVO Nederland</i> desarrolló una estrategia que denominó la “perspectiva institucional: la ruta directa hacia la RSE en las PYME a través de las instituciones”.</li> <li>- Mediante esta perspectiva institucional, las actividades se dirigen a sectores específicos, cadenas de proveedores o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración con organizaciones de comercio: el centro no puede obligar a las organizaciones de comercio a colaborar; sin embargo, les ofrece conocimiento, información, socios potenciales, infraestructuras para las reuniones y un ambiente atractivo para la colaboración.</li> <li>- El Centro está dispuesto a desarrollar medidas y soluciones adaptadas a sus necesidades específicas.</li> <li>- Colaboración con organizaciones regionales: las cámaras de comercio regionales y los gobiernos locales desempeñan un papel fundamental en la difusión de conocimiento e información entre las</li> </ul>

	grandes empresas en número de personas involucradas y en impacto ambiental, están menos familiarizadas con la RSE que las grandes empresas, poseen menos información sobre lo que podría implicar y, generalmente, no están dispuestas a embarcarse en lo que podría ser una aventura incierta. Estos condicionantes justifican el énfasis de las actuaciones en el ámbito de las PYME.	independiente e intermediaria entre las PYME, el Gobierno y las ONG.	regiones, lo que permite trasladar la RSE al contexto específico de una rama o industria.	PYME. - Jornadas de RSE. El centro organiza jornadas con el propósito de promocionar la RSE, crear oportunidades para establecer contactos y fomentar el intercambio de experiencias entre los participantes. El público objetivo de estas jornadas está constituido por PYME, asociaciones empresariales, cámaras de comercio, sindicatos, ONG y representantes de gobierno a nivel nacional, regional y local.
<b>Reino Unido</b>	<p>- El Gobierno británico tiene una visión ambiciosa respecto a la RSE: quiere que las organizaciones del Reino Unido tengan en cuenta el impacto económico, social y medioambiental de su actividad. Para ello, llevan a cabo acciones complementarias para abordar retos específicos.</p> <p>- El Gobierno británico define la RSE como: “la forma como las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible. Se trata de incorporar a las operaciones empresariales los efectos sociales, medioambientales y económicos maximizando los beneficios y minimizando los efectos negativos. La RSE es positiva para el éxito empresarial y para la sociedad; sin embargo, no se trata de altruismo. Las empresas tienen un rol importante a la hora de potenciar los efectos positivos de la globalización y minimizar sus efectos negativos”.</p>	<p>Secretaría de Estado (<i>minister</i>) de Responsabilidad Social Corporativa: su rol es de promotor, facilitador y mediador en partenariat con el sector privado.</p> <p>-Apoyó la formación del <i>Small Business Consortium</i>: los miembros de este consorcio han decidido mantener su relación de cooperación de manera informal y flexible, evitando deliberadamente la creación de una nueva organización para la promoción de la RSE.</p>	<p>- En marzo de 2001, se publicó el primer informe sobre RSE, en el que se dibujaban las líneas maestras del plan de trabajo del Gobierno en esta materia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el <i>business case</i>.</li> <li>- Implicar a un amplio abanico de empresas, especialmente PYME.</li> <li>- Impulsar las buenas prácticas.</li> <li>- Promocionar la RSE a nivel internacional.</li> <li>- Coordinar las políticas públicas de RSE del Gobierno.</li> <li>- En 2007 se reafirmó el compromiso de promover la RSE entre las PYME a través del patrocinio del <i>Small Business Consortium</i>.</li> </ul>	<p><i>Small Business Journey</i>: una innovadora herramienta en línea que ofrece apoyo a las PYME interesadas en desarrollar prácticas responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenguaje sencillo, evitando utilizar el término RSE.</li> <li>- <i>Entrepreneurship</i> responsable como una “jornada”.</li> <li>- Anima a las PYME a avanzar paso a paso.</li> <li>- Diseñada como el mapa de la red de metro británica.</li> <li>- Permite a las PYME empezar en cualquier punto y detenerse en los temas que más le interesan.</li> </ul>

## **4 Conclusiones: elementos a considerar por la Dirección General de Política de la PYME**

### **Análisis comparativo. El discurso de la RSE en Europa**

#### **a) Sobre el discurso político**

El primer elemento común que aparece en el discurso político de los ocho países examinados es el desarrollo sostenible. En efecto, Alemania, Austria, Francia, Grecia, Países Bajos y el Reino Unido señalan la RSE como un principio fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible. Sus gobiernos destacan la significativa contribución que las empresas realizan al desarrollo sostenible cuando integran los elementos sociales y medioambientales en sus operaciones de negocios.

El segundo elemento que surge en la mayoría de los países examinados es la asimilación de la definición de RSE ofrecida por la Comisión Europea. Alemania, Dinamarca, Francia, Grecia e Italia destacan que el discurso sobre la RSE de la Comisión Europea dibuja un marco de actuación que han incorporado a sus agendas de políticas públicas para la promoción de la RSE.

El tercer elemento común es la competitividad. Austria, Dinamarca, Italia y el Reino Unido mencionan explícitamente la relación directa entre competitividad y RSE. Concretamente, destacan las ventajas que la RSE puede aportar a la PYME desde la perspectiva de la competitividad y la importancia de estas ventajas como motivación para integrar la RSE.

#### **b) El papel de las organizaciones gubernamentales**

Los ocho países estudiados han desarrollado una estructura organizativa con una arquitectura muy similar: un ministerio y una organización independiente. En efecto, en la mayoría de los casos, un ministerio actúa como responsable principal de la política gubernamental en materia RSE entre las PYME y delega la implantación de las iniciativas en una organización independiente. Esa organización independiente está integrada por organizaciones intermediarias, empresas y organizaciones no gubernamentales, y el ministerio trabaja estrechamente con ella en el desarrollo de los proyectos.

En algunos casos, en lugar de patrocinar una organización independiente, el ministerio ha optado por crear una agencia específica para la ejecución de los proyectos. En particular, Dinamarca creó en su momento la DCCA, una agencia dependiente directamente del ministerio. Otro ejemplo es el de Francia, cuyo primer ministro fue el principal impulsor de un Consejo Nacional de RSE.

### **c) La agenda política**

Los gobiernos de los ocho países analizados coinciden en un objetivo fundamental: difundir la RSE entre las PYME a nivel nacional. Concretamente, buscan conseguir que la RSE sea percibida como un factor esencial en los negocios y que, en consecuencia, se integre en la rutina diaria de las PYME.

Otro aspecto que enfatizan los gobiernos es la necesidad de desarrollar políticas específicamente adaptadas a las PYME. En este sentido, la mayoría considera indispensable llegar a las PYME a través de las organizaciones intermediarias, por su conocimiento y experiencia.

### **d) Las iniciativas realizadas**

De las seis recomendaciones que hizo la Comisión Europea en el informe *Oportunidades y responsabilidad: cómo ayudar a las PYME a integrar las cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades* (sensibilización y comunicación sobre RSE, capacitación de las organizaciones intermediarias y de apoyo, herramientas de RSE específicas para las PYME, RSE en la cadena de proveedores, RSE en las PYME como *business case*, y RSE, PYME y competitividad regional) los gobiernos de los países examinados han optado por centrar sus esfuerzos en la sensibilización y comunicación sobre RSE y el desarrollo de herramientas de RSE específicas para las PYME.

En efecto, las iniciativas se condensan en un proyecto que se basa en dos pilares fundamentales estrechamente interrelacionados: promoción de la RSE y provisión de apoyo para su integración. Para la promoción de la RSE, la mayoría ha creado un sitio web específicamente dirigido a las PYME a través del cual proporcionan información y conocimiento, y difunden ejemplos de buenas prácticas. Asimismo, casi todos han desarrollado un manual o guía específica sobre cómo integrar la RSE en las actividades

empresariales, con especial atención a las PYME. Algunos países, incluso, como es el caso de Austria, han desarrollado una guía adaptada y especializada por sector.

Austria, Dinamarca y Grecia han complementado estas acciones con la elaboración de un mapa de la RSE entre las PYME, con el fin de obtener un panorama general de las actividades de RSE que éstas están desarrollando. Otra acción complementaria que han aplicado Alemania, Dinamarca, Grecia y Países Bajos es la formación para las PYME o las organizaciones intermediarias por medio de jornadas y talleres.

La investigación, por último, ha sido otra actividad que han desarrollado algunos gobiernos. Es el caso de Dinamarca, que ha dedicado una parte importante de sus recursos a profundizar en el conocimiento entre RSE y competitividad, o de Alemania, que se ha esforzado por buscar y seleccionar en el ámbito nacional e internacional herramientas específicas de RSE para PYME.

El cuadro siguiente resume las principales ideas desarrolladas en este apartado.

**Tabla 4. Conceptos comunes a las políticas públicas de los países analizados**

<b>Discurso político</b>	Desarrollo sostenible Definición de RSE de la Comisión Europea Competitividad
<b>Organizaciones gubernamentales</b>	Un ministerio u organismo regional Una organización independiente
<b>Agenda</b>	Difundir la RSE entre las PYME a nivel nacional Desarrollar políticas específicamente adaptadas a las PYME.
<b>Iniciativas</b>	<b>Actividades principales:</b> 1) Promoción de la RSE - Creación de un sitio web: difusión de información, conocimiento y buenas prácticas. 2) Provisión de apoyo para su integración - Desarrollo de manuales o guías específicas <b>Actividades complementarias:</b> - Formación de PYME u organizaciones intermediarias. - Apoyo a la investigación - Elaboración de un mapa de RSE entre las PYME



## **Elementos centrales de las políticas europeas**

En primer lugar, es preciso subrayar que el análisis anterior es compatible con la defensa de un marco de actuaciones que clasificaría todo proyecto de apoyo a la RSE en las PYME en uno de los siguientes apartados: a) proyectos de acompañamiento a las PYME para el ejercicio de la RSE; b) iniciativas de reconocimiento y visibilidad de las empresas activas en este campo; c) desarrollo de herramientas de apoyo para la gestión de la RSE; y d) generación de ejemplos y buenas prácticas para el tejido empresarial.

La clasificación anterior, que nos permite dibujar un marco conceptual de las diferentes iniciativas existentes, debe compaginarse con un conjunto de evidencias empíricas, tendencias y propuestas de orden político que resultan de la consulta de la bibliografía más reciente. Desde una perspectiva europea y a la luz de las diferentes iniciativas desarrolladas hasta el momento, encontramos las siguientes ideas-fuerza, que se configuran como el eje vertebrador de toda política de apoyo a la RSE en las PYME.

Por un lado, se observa la aceptación del consenso creado por la Comisión Europea en su Libro Verde (CE, 2001) en torno al concepto mismo de RSE. El debate sobre los límites, el alcance y la voluntariedad o no de esta RSE queda, pues, enmarcado dentro de los límites definidos por la Comisión.

Por otro lado, cada vez es más evidente —y el contexto económico actual refuerza esta tendencia— que la RSE no se puede comprender al margen de una estrategia de competitividad para el tejido empresarial europeo. Esto obliga a reconocer las iniciativas que, por medio de la acción social o la filantropía, ya desarrollan muchas empresas (también PYME), pero refuerza la tendencia creciente a prestar atención a aquellas actuaciones que fortalecen el posicionamiento competitivo de las empresas.

El vínculo entre RSE y competitividad ha sido suficientemente clarificado por la propia Comisión Europea a finales de 2008, lo que permite superar el debate sobre la relación entre ambos términos. Asimismo, se refuerza una tendencia ya apuntada en Murillo y Lozano (2006a, 2006b) para conceptualizar esta RSE bajo el paraguas del término competitividad responsable, término que vincula la RSE con lo que realmente representa para las PYME: la gestión plena de los activos de la empresa, la comprensión

de la PYME como un ente relacional y, especialmente, un acercamiento a la idea de excelencia empresarial.

El despliegue de estas políticas en el marco europeo sigue las tendencias dibujadas en informes previos (CE, 2001; CE, 2007a) que subrayan la necesidad de contar con la participación de organizaciones intermediarias y, particularmente, del nivel administrativo local. La posibilidad de disponer de fondos europeos para desarrollar estas políticas puede haber servido para generar un grado de aceptación importante de las perspectivas que emanan desde la Comisión Europea.

Como los casos anteriormente expuestos ponen de manifiesto, la colaboración entre niveles administrativos y entidades de apoyo a las PYME no sólo es una praxis recomendada por la Comisión Europea, sino la única manera de conseguir, de forma efectiva, un impacto real sobre las PYME. Un hecho importante que subrayar es el énfasis regional de muchas de estas políticas (con ejemplos como Alemania o Italia), lo que evidencia la necesidad de establecer mecanismos de comunicación fluidos específicamente para actuaciones de RSE relacionadas con las PYME.

Otro elemento importante que considerar es el que hace referencia al énfasis de estas políticas. Creemos que hasta el momento, probablemente debido a la dirección de las ayudas comunitarias para la implementación de proyectos de RSE, se ha puesto énfasis en la sensibilización, la formación y la generación de herramientas. Si bien en la creación de instrumentos de gestión, e incluso en el apartado de sensibilización, los resultados pueden ser palpables, en lo que respecta a las iniciativas de formación -sobre todo cuando son generalistas e indiscriminadas-, los resultados no son claros (incluso con alguna duda específica para proyectos como el danés: *People and Profit*).

Esto nos lleva a pensar en la necesidad de desarrollar dos aproximaciones que se muestran como nuevas tendencias (Spence, 2007): por un lado, iniciar enfoques sectoriales de la RSE que puedan beneficiarse de la focalización de intereses y problemáticas por parte de cada sector; por otro lado, pasar del discurso general a la implementación de proyectos específicos con un sólido apoyo y acompañamiento de las administraciones locales y las organizaciones intermediarias.

Estamos convencidos de que la creación de herramientas de apoyo a las PYME es más que suficiente, pues se ha dotado a las empresas y organizaciones interesadas de un abanico a veces incluso excesivo de oportunidades y vías para trabajar la RSE de la empresa. En este punto se abre la necesidad, ejemplificada en el caso italiano, de que cada territorio, e incluso cada sector, avancen en el terreno de la RSE con las herramientas que consideren más oportunas. Centrándonos en el ámbito europeo, la apuesta de la región italiana de la Toscana por la certificación SA8000 no es tanto un ejemplo de la mejor elección posible como de la oportunidad de optar por unas herramientas u otras en función de las especificidades, problemáticas o preferencias del territorio en cuestión.

El enfoque que consideramos más adecuado para las políticas de acompañamiento a las PYME pasa, pues, por particularizar las iniciativas de acuerdo con las problemáticas territoriales específicas y por dejar atrás un estadio basado en la difusión del concepto y en la creación de herramientas genéricas, y que consideramos ya superado. En este sentido, plantear la RSE como un elemento más que gestionar, vinculado a unos beneficios tangibles y circunscritos a una realidad económica específica, se antoja como una vía posible y necesaria para trabajar con PYME en el ámbito de la RSE.

Por lo que respecta a las problemáticas que abordar, la realidad económica inmediata nos aportará un conjunto de necesidades sociales y medioambientales que pueden convertirse en oportunidades para la empresa: desde actuaciones para la disminución del impacto medioambiental hasta la generación de políticas de empleo estable, pasando por medidas de conciliación de la vida familiar y laboral, la publicación de memorias de RSE,<sup>9</sup> el compromiso de un territorio o sector con los Objetivos del Milenio o la creación de *clústers* o plataformas de desarrollo económico local. Las políticas de apoyo a la RSE en las PYME, cuando obedecen a la confluencia de necesidades y oportunidades de los diferentes agentes implicados, particularmente en un contexto económico recesivo, tienen sin duda mayores posibilidades de éxito.

---

<sup>9</sup> Establecido de manera obligatoria en Dinamarca (2008), Reino Unido (2007) y Francia (2001) para algunas empresas concretas de mayor dimensión: <http://www.europapress.es/rsc-00195/noticia-rsc-casi-1100-grandes-empresas-danesas-estaran-obligadas-ley-informar-politicas-rsc-partir-2010-20090114144326.html>.

**Tabla 5. Elementos centrales que considerar**

- La definición de RSE utilizada parte del marco de voluntariedad y del alcance establecido por la Comisión Europea (2001).
- Actualmente, las políticas de RSE se vinculan con el objetivo de competitividad → RSE como competitividad responsable.
- Las organizaciones intermediarias y el nivel administrativo local refuerzan el alcance de esas políticas.
- Los resultados de las políticas de difusión del concepto entre las PYME son más positivos que la formación generalista en temas de RSE.
- El enfoque sectorial y territorializado puede representar una mejora respecto al planteamiento anterior.
- Ya existen suficientes herramientas de apoyo a la RSE de las PYME: parece que ha llegado el momento de escoger entre unas u otras.
- Se plantea la ejecución de políticas de RSE precisas y acotadas vinculadas a objetivos identificables y medibles.

### **Reflexiones para una política pública. Consideraciones complementarias**

En este último apartado queremos introducir una reflexión final sobre el modelo de política pública. Si tenemos que señalar alguna fecha de referencia, cabría decir que el cambio de siglo marca la eclosión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) entre la opinión pública. Es evidente que esta eclosión no parte de cero, sino que se fue incubando durante la década anterior, pero el cambio de siglo marca tendencia. Eso quiere decir también que nos encontramos ante un fenómeno relativamente nuevo, pero que ha emergido con fuerza y, muy probablemente, de manera irreversible.

La RSE supone un replanteamiento de las relaciones entre empresa y sociedad. La sociedad cambia sus expectativas hacia las empresas, y las hace más complejas, lo que comporta que la contribución que se espera que hagan las empresas a la sociedad se convierta también en algo más complejo. La fuerza con que ha emergido la RSE se debe a que en su demanda han confluído componentes muy diversos: inversores, organizaciones sociales, medios de comunicación, administraciones públicas, etc.

Por tratarse de un fenómeno relativamente nuevo, ha supuesto asimismo que no siempre haya quedado claro en qué consistía y cuáles eran sus límites. Hoy, sin embargo, podemos decir que entre los diversos actores predominan dos aproximaciones: por una parte, la de quienes consideran que la RSE hace que las empresas se planteen qué contribuciones hacen a la mejora de la sociedad que las rodea, contribuciones que

vendrían a sumarse a su actividad económica propiamente dicha; y, por otra parte, la de quienes consideran que hablar de RSE es hablar de gestión, lo que comporta que las empresas incorporen en su modelo de gestión empresarial las dimensiones social y ambiental intrínsecas a su propia actividad empresarial.

El paso del tiempo ha supuesto una progresiva consolidación de esta segunda aproximación. La definición que propuso la Comisión Europea en su Libro Verde (“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”) dibuja con claridad un perfil caracterizado por los siguientes rasgos constitutivos:

- integración (hablamos de una manera de hacer transversal a toda la actividad empresarial);
- voluntaria (nos situamos más allá de lo que regula la ley);
- atención a las dimensiones social y ambiental de la actividad empresarial (RSE en función de sectores y territorios, y no como principio genérico);
- relativa a las operaciones comerciales y a las relaciones con los grupos de interés (remite al cómo de la actividad ordinaria de la empresa).

Estos rasgos constitutivos de la RSE configuran también el marco de referencia para el desarrollo de políticas públicas, que, en su diversidad, deben dar respuesta a la pregunta de hasta qué punto contribuyen a que las empresas avancen en esa dirección.

En los últimos años hemos asistido al desarrollo de diversos modelos de políticas públicas de impulso de la RSE. Se puede constatar que esta diversidad responde, básicamente, a dos variables: por una parte, el diagnóstico que cada país hace de cuáles son los retos prioritarios que hay que afrontar desde la perspectiva de la RSE; por otra, cierta coherencia entre los enfoques de las políticas de RSE y el perfil de desarrollo del estado del bienestar.

Si nos centramos en la Comisión Europea, podemos decir que, en un primer momento, desempeñó un activo papel de impulso y facilitación de iniciativas en los diversos estados, y elaboró cierto discurso de consenso sobre la RSE. Posteriormente (después de

alguna iniciativa no demasiado fructífera, como el *Multistakeholder Forum*), ha pasado a un segundo plano, más discreto, y ha dejado la iniciativa en manos de las empresas.

Los países nórdicos son los que cuentan con mayor tradición en materia de RSE. Estos países se han centrado en impulsar que las empresas adopten un modelo de gestión orientado al diálogo con sus grupos de interés, poniendo especial énfasis en el partenariado como estrategia de acción compartida por los diversos actores involucrados. Los países anglosajones, en cambio, han puesto el acento en lo que podríamos denominar “políticas locales de compromiso con la comunidad” (especialmente relevantes en contextos de crisis económica y ante los riesgos de un incremento de la exclusión social), políticas que acompañan actuaciones en apoyo al desarrollo de inversiones socialmente responsables.

Los países centroeuropeos, por su parte, ponen énfasis en un enfoque en clave de sostenibilidad, donde tiene un peso notable todo lo que hace referencia a las políticas ambientales. Finalmente, los países del ámbito mediterráneo son los que han incorporado más tardíamente la promoción de la RSE; en los casos en que se ha dado algún paso adelante, se han acentuado las políticas regionales y locales.

Por lo que respecta a España, se puede decir que, en el ámbito público, los últimos años se han dedicado a la creación de consenso, a fin de que los pasos que se vayan dando se apoyen en un acuerdo lo más amplio posible. Esta creación de consenso se ha canalizado básicamente por medio de diferentes iniciativas.

Por un lado, el Congreso de Diputados creó una subcomisión parlamentaria que, tras convocar individualmente a un total de sesenta personas involucradas en la RSE procedentes de los más diversos ámbitos, elaboró un informe final que contó con el aval unánime de todos los grupos parlamentarios. En ese informe hacen una serie de recomendaciones para el desarrollo de la RSE en España que se pueden considerarse una especie de hoja de ruta para las Administraciones públicas en materia de RSE.

El Gobierno español, asimismo, creó el denominado Foro de Expertos en RSE, en el que participaron representantes de todos los grupos de interés en relación con la RSE,

con excepción de los agentes sociales, que la incorporaron como uno de los puntos específicos del diálogo social.

Como resultado de estas iniciativas, se llegó a la conclusión —entre muchas otras propuestas— de que había que institucionalizar políticamente el desarrollo de la RSE en España, para lo que se propuso la creación de un Consejo Estatal de RSE, que se encuentra en fase constitutiva. Mientras tanto, diversas comunidades autónomas han ido impulsando iniciativas relacionadas con la RSE, aunque no parecen responder a planteamientos globales, sino más bien a la voluntad de incorporar algunos temas de la agenda de la RSE a su propia política.

Hay que destacar, sin embargo, la reciente creación de una Dirección General de RSE en el Gobierno de las Illes Balears. Aunque esta iniciativa parece acercarse de manera más decidida a la voluntad de impulsar una política global de RSE, aún no se puede valorar en qué parámetros se quiere mover. Todas estas iniciativas políticas, en última instancia, sólo pueden entenderse en el marco del desarrollo que la RSE ha tenido en España en los últimos años.

Con todas las prevenciones que queramos, España es uno de los países donde la RSE parece haber logrado más atención por parte del mundo empresarial. Así lo pone de manifiesto, por ejemplo, el hecho de que sea uno de los estados donde más empresas —comparativamente— han presentado memorias GRI o han firmado el Pacto Mundial. Asimismo, es uno de los países que cuenta con mayor número de empresas en los índices financieros de sostenibilidad.

Una visión estratégica de la RSE por parte de cualquier Administración pública le tendría que llevar a definir su línea de actuación en dos grandes ámbitos: externo e interno. El ámbito externo hace referencia al conjunto de iniciativas y políticas que es preciso desarrollar para promover y potenciar la RSE entre las empresas españolas: de apoyo y reconocimiento, facilitación, incentivación o acompañamiento. El ámbito interno, mientras tanto, hace referencia a la aplicación de los criterios de gestión responsable en el seno de la propia administración. En este sentido, dado que cualquier discurso sobre la RSE, cada vez más, tiene que pasar el test de la credibilidad, es preciso

ser conscientes del rechazo que genera una institución que pide a los otros pautas de comportamiento que ella misma no se aplica.

De lo anterior, finalmente, parece desprenderse que el planteamiento de una política de RSE exige un enfoque transversal e interdepartamental: debe ser política del gobierno, y no simplemente política de un ministerio, a pesar de que, como es lógico, un ministerio o dirección general concreta pueda asumir el liderazgo. Ahí es donde debería situarse no ya un modelo determinado de actuación pública en materia de RSE, sino un plan estratégico de responsabilidad social para el país.



## BIBLIOGRAFÍA

Association Forum des Amis du Pacte Mondial en France (2008). *Annual Report 2007*. <[http://www.unglobalcompact.org/docs/networks\\_around\\_world\\_doc/Annual\\_Reports\\_2007/France\\_Annual\\_Activity\\_Report\\_07.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Annual_Reports_2007/France_Annual_Activity_Report_07.pdf)>.

Ackerman, R. W. (1973). "How Companies Respond to Social Demands", *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.

Ashridge Center (2005). "Catalogue of CSR activities - Abroad overview" DCCA. <<http://www.eogs.dk/graphics/publikationer/CSR/AshridgeEnglish.pdf>>.

Banco Mundial (1999). "What is Social Capital?", *PovertyNet*. <<http://www.worldbank.org/poverty/scapital/whatsc.htm>>.

Berger, G.; Steurer, R.; Konrad, A.; Martinuzzi, A. (2007). *Raising awareness for CSR in EU Member States: Overview of government initiatives and selected cases. Final report to the EU High-Level Group on CSR*, commissioned by DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission and conducted by RIMAS-Research Institute for Managing Sustainability, Vienna University of Economics and Business Administration.

BERR Department for Business Enterprise & Regulatory Reform (2008). *Corporate social responsibility. A government update*. <<http://www.berr.gov.uk/files/file48771.pdf>>.

Berthoin A.; Sobczak, A. (2007). "Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences", *Business and Society*, 4(1), 9-33.

Biggart, N. W.; Beamish, T. (2003). "The economic sociology of conventions: habit, custom, practice and routine in market order", *Annual Review of Sociology*, 29, 443-464.

Bourdieu: "Forms of capital". En Richards, J. C. (ed.) (1983). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.

Brohag, C. (2007). *National sustainable development strategies: experience of France*. Presentation at the Nordic Council of Ministers Workshop on Sustainable Development. Helsingfors, Finlandia.

Castka, P.; Balzarova, M.; Bamber, C.; Sharp, J. (2004). "How Can SME's Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 140-149.

Coleman, J. (1988). "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.

Crane, A.; Matten, D.; Spence, L. (2008). *Corporate Social Responsibility. Readings and cases in a global context*. New York: Routledge.

Comisión Europea (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, COM (2001) 366.

Comisión Europea (2007a). *Corporate social responsibility. National public policies in the European Union*. Luxemburgo: Office for Official Publications at the European Communities.

Comisión Europea (2007b). *Opportunity and Responsibility. How to help more small business to integrate social and environmental issues into what they do*. DG Enterprise and Industry.

<[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree_report.pdf)>.

Comisión Europea (2007c). *Mesa redonda Empresas y Juventud: implicando a las PYME para las próximas generaciones*.

<[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes\\_good\\_practices/gd\\_upj.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes_good_practices/gd_upj.pdf)>.

Comisión Europea (2007d). *Small Business Journey: A web-based tool to help SMEs work with CSR.*

<[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes\\_good\\_practices/gd\\_smallbusinessjourney.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes_good_practices/gd_smallbusinessjourney.pdf)>.

Comisión Europea (2007e). *Fabrica Ethica: Promoting CSR in the leather goods cluster in Tuscany.*

<[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes\\_good\\_practices/gd\\_fabricaethica.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes_good_practices/gd_fabricaethica.pdf)>.

Comisión Europea (2007f). *Hellenic network for CSR: Integration of social Responsibility principles and practices in SMEs.*

<[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/projects/project\\_summary\\_hellenic\\_network\\_for\\_csr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/projects/project_summary_hellenic_network_for_csr.pdf)>.

Comisión Europea (2007g). *Italian Chambers of Commerce helping SMEs to implement CSR practices.*

<[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes\\_good\\_practices/gd\\_unioncamere.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes_good_practices/gd_unioncamere.pdf)>.

Comisión Europea (2007h). *Mainstreaming CSR in Austria: CSR tool box developed with and for Austrian SMEs.*

<[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes\\_good\\_practices/gd\\_respectaustria.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes_good_practices/gd_respectaustria.pdf)>.

Comisión Europea (2008). *Communication from the Commission on the European Competitiveness Report 2008. (SEC(2008)2853)*

<[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/compet\\_rep\\_2008/com\\_2008\\_0774.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/compet_rep_2008/com_2008_0774.pdf)>.

Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibility?", *California Management Review* (2), 70-76.

- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Enderle, G. (2004). “Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises”, *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 51-63.
- Forética (2006). *Informe Forética 2006. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*.  
<[http://www.foretica.es/imgs/foretica/informe\\_foretica2006.pdf](http://www.foretica.es/imgs/foretica/informe_foretica2006.pdf)>.
- Forum CSR International (2008). *CSR in the Netherlands*.  
<[http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/forumcsrE/basics.prg?session=42f942c74917ef4f\\_16742&a\\_no=76&r\\_index=5.2.4](http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/forumcsrE/basics.prg?session=42f942c74917ef4f_16742&a_no=76&r_index=5.2.4)>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gøhler Ryberg, C. (2008). *Europeanization of Public Policies for Corporate Social Responsibility - A case-study of the Danish CSR policy*, Master’s Thesis in EU-Studies. University of Roskilde.
- Granovetter, M. (1985). “Economic Action, Social Structure, and Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.
- Granovetter, M. (2000). “The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs”. En Swedberg, R. (ed.). *Entrepreneurship: The Social Science View*. Oxford: Oxford University Press, pp. 244-275.
- Hellenic Network for CSR (2007). *Corporate Social Responsibility and small and medium enterprises: The road to competitiveness and sustainable development*.  
<[http://www.csrhellas.org/csr\\_last2/portal/images/stories/files/docs/CSR\\_SME\\_BROCHURE\\_eng.pdf](http://www.csrhellas.org/csr_last2/portal/images/stories/files/docs/CSR_SME_BROCHURE_eng.pdf)>.

Helmchen, C. (2008). *Key challenges in CSR public policies and ways to address them- comments from the German Experience*, presentation for CSR Policy Development in Eastern and Central Europe, Vilnius.

<[http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/200809/Ms.%20Constanze%20Helmchen\\_German%20UN%20GC%20Network.pdf](http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/200809/Ms.%20Constanze%20Helmchen_German%20UN%20GC%20Network.pdf)>.

Institut de l'Entreprise (2009). *À propos du Forum et du Pacte Mondial*.

<<http://www.institut-entreprise.fr/index.php?id=654>>.

Jenkins, H. (2006). "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.

Jones, T. (1980). "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, 22(2), 59-67.

Kleonakou, V. (2008). *Social Responsible Entrepreneurship for SMEs : CSR in the Hellenic Republic*, presentation of The Hellenic Organization of Small and Medium Sized Enterprises and Handicraft S. A. (EOMMEX S.A.).

<<http://www.konrad.org.tr/BSEC%202008/Griechenland.pdf>>.

Konrad, A.; Martinuzzi, A.; Reinhard, S. (2008). "When Business Associations and a Federal Ministry Jointly Consult Civil Society: a CSR Policy Case Study on the Development of the CSR Austria Guiding Vision", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (15), 270-280.

Kramer, M.; Pfitzer, M.; Lee, P. (2005). *Competitive Social Responsibility: Uncovering the strategic rationale for corporate social responsibility among Danish SMEs*. Foundation Strategy Group & Harvard University.

<<http://www.eogs.dk/graphics/publikationer/CSR/Harvard.pdf>>.

Lozano, J. M.; Albareda, L.; Ysa, T.; Roscher, H.; Marcuccio, M. (2005). *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas, más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Ediciones Granica, S. A.

MaaB, F. (2007). *CSR and competitiveness. European SME's good practice. National Report Germany*, project funded by European Commission Enterprise and Industry Directorate-General, conducted by Institute for SME Research Bonn, coordinated by Austrian Institute for SME Research, Bonn.

Mandl, I.; Dorr, A.; El-Chichakli, B. (2007). *CSR and competitiveness. European SME's good practice. National Report Austria*, project funded by European Commission Enterprise and Industry Directorate-General, conducted by KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research, Viena.

Mark-Ungericht, B.; Weiskopf, R. (2007). "Filling the Empty Shell. The Public Debate on CSR in Austria as a Paradigmatic Example of a Political Discourse", *Journal of Business Ethics*, 70: 285-297.

Moore, G.; Spence, L. (2006). "Editorial: Responsibility and Small Business", *Journal of Business Ethics*, 67(3), 219-226.

Murillo, D.; Dinarès, M. (2007). "La medición de la RSE en las PYME. Un estudio de caso", artículo presentado en la Conferencia de EBEN-España, IESE, 8 de junio.

Murillo, D.; Lozano, J. M. (2006a). "SMEs and CSR: An approach to CSR according to their own words", *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.

Murillo, D.; Lozano, J. M. (2006b). *RSE y PYME: una apuesta por la excelencia empresarial*. Barcelona: ESADE.

Murillo, D.; Lozano, J. M. (2009). "Promoting CSR in SMEs through a public-private initiative", *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 7-20.

Murillo, D.; Espanyó, J.; Lozano, J. M. (2006). *La responsabilitat social de l'empresa vista des de les pimes*.

<[http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RSE\\_PIMES/Text\\_Imatges\\_Cat/LR1\\_Analisi\\_Percepcions\\_RSE\\_Pimes\\_CAT.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RSE_PIMES/Text_Imatges_Cat/LR1_Analisi_Percepcions_RSE_Pimes_CAT.pdf)>.

National Council for Sustainable Development (Conseil National du Développement Durable, CNDD) (2008).

<[http://www.eeac-net.org/bodies/france/fr\\_cndd.htm#Background%20and%20Mission](http://www.eeac-net.org/bodies/france/fr_cndd.htm#Background%20and%20Mission)>.

Observatory of European SMEs (2002). *European SMEs and social and environmental responsibility*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.

<[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2002\\_report4\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_en.pdf)>.

Paloscia, F. (2006). “Fabrica Ethica and the case of Regione Toscana”, presentation to the European Expert Group on CSR and SMEs Brussels.

<[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/mainstreaming/ms\\_sme\\_topic1\\_paloscia.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/mainstreaming/ms_sme_topic1_paloscia.pdf)>.

Perrini, F. (2006). “SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.

Perrini, F. (2007). *Encouraging CSR in Italy: The enabling role of government in mandating, motivating and supporting responsible business practices*. Corporate Social Responsibility Initiative, working paper núm. 35. Cambridge MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Perrini, F.; Minoja, M. (2008). “Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company”, *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 47-63.

Perrini, F.; Castaldo, S. (2008). “Editorial introduction: corporate social responsibility and trust”, *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 1-2.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Quinn, J. (1997). "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics*, 16(2), 119-127.

ResPACT Austria (2008).

<<http://www.respact.at/content/site/english/index.html?SWS=8068587583533c05cef2bca0cfd20c85>>.

Salzmann, O.; Ionescu-Somers, A.; Steger, U. (2005). "The business case for corporate sustainability: literature review and research options", *European Management Journal*, 23(1), 27-36.

Small Business Journey (2008).

<<http://www.smallbusinessjourney.com/output/Page1.asp>>.

Sodalitas, A. (2006). *Introduction to context CSR and SMEs in Italy*, presentation to the European Expert Group on CSR and SMEs Brussels.

<[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/mainstreaming/ms\\_sme\\_topic1\\_orlandi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/mainstreaming/ms_sme_topic1_orlandi.pdf)>.

Spence, L; Lozano, J. M. (2000). "Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain", *Journal of Business Ethics*, 27(1), 43-53.

Spence, L.; Rutherford, R. (2003). "Small business and empirical perspectives in Business Ethics: Editorial", *Journal of Business Ethics*, 47(1), 1-5.

Spence, L. (1999). "Does size matter? The state of the art in small business ethics", *Business Ethics A European Review*, 8(9), 163-172.

Spence, L. (2000). *Towards a Human Centred Organisation: The Case of The Small Firms*, presentation of the 3rd Conference on Ethics in Contemporary Human Resources Management, Imperial College, Londres.



Spence, L.; Schmidpeter, R.; Habisch, A. (2003). "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK", *Journal of Business Ethics*, 47 (1), 17-29.

Spence, L. J. (2007). "CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five 'C's of CSR and Small Business Research Agenda", *Business and Society Review*, 112(4), 533-552.

Steiner, P. (1999). *La sociologie économique*. Paris: La Découverte.

Swedberg, R. (2003). *Principles of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.

Thompson, J.; Smith, H.; Hood, J. (1993). "Charitable contributions by small businesses", *Journal of Small Business Management*, 31(3), 35-51.

TNS Gallup (2005). *Mapping of CSR activities among SMEs*. Gallup and DCCA. <[http://www.eogs.dk/graphics/publikationer/CSR/Survey\\_Gallup.pdf](http://www.eogs.dk/graphics/publikationer/CSR/Survey_Gallup.pdf)>.

Trevino, L. K. (1986). "Ethical Decision Making in Organisations", *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.

Unternehmen (2008). Partner der Jugend UPJ, The Corporate Citizenship Portal for Germany. <<http://www.upj-online.de/index/75372>>.

<<http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/index/110165>>.

Van Luijk, H.; Vlaming, L. (2008). *Fostering corporate social responsibility in small and medium size enterprises. Recent experiences in the Netherlands*, ISBEE World Congress (15-18 July). University of Cape Town Upper Campus, Cape Town.

Vilanova, M.; Lozano, J. M.; Arenas, D. (2008). "Exploring the Nature of the Relationship between CSR and Competitiveness", *Journal of Business Ethics*, en prensa.

Vyakarnam, S.; Bailey, A.; Myers, A.; Burnett, D. (1997). "Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms", *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625-1636.

Williamson, D.; Lynch-Wood, G.; Ramsay, J. (2006). "Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR", *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330.

Zadek, S.; Raynard, P.; Oliveira, C.; Nascimento, E.; Tello, R. (2005). *Responsible competitiveness. Reshaping Global Markets through responsible business practices*. Londres: Accountability.