

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN CIUDAD JUAREZ  
CHIHUAHUA. FACTORES EXPLICATIVOS**

**Thelma Leticia Artalejo Ochoa**

DOCTORANDA DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA  
DPTO. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
AVDA. DE LOS CASTROS S/N  
39005 SANTANDER ESPAÑA

**Isabel Martinez Conesa**

PROFESORA TITULAR EN EL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y  
CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE MURCIA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CAMPUS ESPINARDO  
30100, MURCIA ESPAÑA

**Área Temática:** H) Responsabilidad Social Corporativa

**Palabras Claves:** Responsabilidad Social Corporativa, desarrollo, bienestar social, Pymes.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN CIUDAD JUAREZ CHIHUAHUA. FACTORES EXPLICATIVOS**

### **Resumen**

La Responsabilidad Social Corporativa se plantea de una nueva manera de concebir a la actividad empresarial, sin embargo, todas las investigaciones han sido diseñadas para grandes empresas. En México son escasos los estudios de esta naturaleza. Así, la presencia de las Pymes en las comunidades locales, las convierte en un factor clave para el desarrollo y bienestar social. Uno de los objetivos que persigue la RSC, es asegurar la continuidad a largo plazo, sobre todo en esta época en donde la inseguridad ha pegado fuertemente al comercio en Ciudad Juárez, aunado a la crisis económica. Por lo que con este estudio pretendemos conocer el grado de RSC y cuáles son sus factores explicativos de estas empresas.

## **1. Introducción**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) plantea una nueva manera de concebir a la actividad empresarial, considerando un pilar básico a la hora de diseñar sus políticas y estrategias el establecimiento de prácticas socialmente responsables con sus grupos de interés, como los trabajadores, proveedores, clientes entre otros.

Todos los estudios e investigaciones han sido diseñados para grandes empresas, a pesar de que las Pymes se consideran como uno de los principales ejes estratégicos económicos, dado los ingresos que generan y el número de empleados que ocupan. En México, 99.8% de las empresas son Pymes, y generan el 52% del Producto Interno Bruto y el 72% del empleo en el país. La dirección estratégica de las Pymes se desarrolla de manera mucho más informal que en las organizaciones de mayor tamaño, por lo que resulta necesario definir un modelo particular de RSE, adaptado a la actualidad de estas empresas.

El trabajo de investigación se basa en las Pymes situadas en Ciudad Juárez, ciudad localizada en el estado de Chihuahua, al norte de México. El objetivo que se pretende alcanzar es conocer a profundidad como integran y usan las empresas las prácticas socialmente responsables, como también sus variables, identificar los factores que contribuyen a este comportamiento. Todo esto a partir de la aplicación a los directivos principales de las Pymes, de cuestionarios y entrevistas.

Establecer una sola definición sobre la RSC se convierte en una faena complicada. Sin embargo, se puede orientar a la definición del concepto de la RSE, tres cuestiones primordiales, que no han dejado de ser objeto de polémica: 1) está orientada al compromiso voluntario de una apropiada conducta empresarial con la finalidad de que esta acompañe al desarrollo de la sociedad; 2) orientadas a conocer cuáles son los tipos de necesidades para satisfacer las necesidades de las stakeholders y; 3) la manera de orientar a la intencionalidad de avanzar más allá de lo exigido por la Autoridad.

La Comisión Europea<sup>1</sup> define la RSC de la empresa como “El concepto el cual las empresas integran, de forma voluntaria, las dimensiones social y medio ambiental en sus operaciones de negocios y en sus interacciones con sus actores internos y externos”.

---

<sup>1</sup> En el año 2000, la cumbre de Lisboa establece como objetivo convertir a Europa en una economía competitiva capaz de lograr un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social. Con el

Este trabajo pretende proporcionar una primera aproximación, no estructural ni de manera explicativa, debido a que el tema ha sido poco abordado para las empresas locales, y persigue el objetivo general de identificar cuáles son los instrumentos y que procesos utilizan las empresas Pymes, así como la percepción de los gerentes sobre el contenido y utilidad de una gestión socialmente responsable.

## **2. Objetivo y Antecedentes**

Con este estudio, se pretende conocer el grado en que las Pymes de Ciudad Juárez, Chih., México, integran en su gestión los criterios de la RSE, y analizar cuál es su percepción de la utilidad de la RSC e identificaremos cuales son las características empresariales que se asocian a empresas con sistemas de gestión responsables.

### **2.1. Antecedentes**

Existen distintas perspectivas desde las que se pueden enfocar el tema de la RSC y todas ofrecen aspectos muy relevantes ofreciendo argumentaciones bastante justificadas, desde varios puntos de vista. Podrían ser cuestiones económicas, sociales y morales como las necesidades para incorporar los aspectos de RSC en la administración empresarial.

Uno de los objetivos de la RSC es la continuidad de la empresa, y en recientes investigaciones Encinas (2005), concluye en su investigación que el desarrollo empresarial, a largo plazo está bastante allegado al desarrollo social del ámbito en el que se desarrolla y en este sentido la RSC puede ser una jugada importante para la pyme en el momento de fortalecer su liderazgo en su entorno de operar.

También para la supervivencia de la empresa encontramos estudios como el de la Fundación ÉTNOR (2000), donde concluyen en la que los directivos se sitúan entre dos maneras de entender la empresa, aquel que la entiende simplemente como actividad mercantil en donde solo únicamente le interesa generar utilidades y el que la entiende como organización.. Cuando este último concibe la empresa como organización, se apoya en los intereses de dos grupos, los gerentes/propietarios y los empleados. Y por lo tanto actúa como una institución social, formada y sostenida por diversos grupos de intereses, en la que sólo,

---

fin de cumplir este objetivo, se publica en Julio de 2001, el llamado “Libro Verde” (Fomentar un Marco Europeo para la RSE), que plasma las líneas de la política gubernamental europea en RSC.

cuando el beneficio de unos no vaya en perjuicio de los otros, tendrá la organización viable a largo plazo.

Otro de los objetivos que estamos analizando en esta investigación es la competitividad de las empresas que puede ser entendido como la capacidad que tiene una empresa para colocar sus productos en el mercado (*Álvarez y Rodríguez, 1995*), Adquiriendo un mejor posicionamiento en el mismo y por lo tanto asegurar la permanencia o sobrevivencia a largo plazo de la empresa. La supervivencia de la empresa conlleva una mejora continua y nuevas búsquedas de alternativas valoradas por la clientela, lo que permitirá a la empresa combatir a la competencia. Así, Turban y Greening (1997), sugieren que un comportamiento socialmente responsable puede ser fuente de ventajas competitivas. Plantean que la RSC puede ofrecer una mejor imagen y en los momentos actuales, en los que el éxito empresarial depende cada vez más de un trabajo calificado, las empresas socialmente responsables poseen una mayor capacidad para atraer a los mejores profesionales. Actualmente ignorar la RSC, puede significar una pérdida paulatinamente de competitividad, que a la larga, sería la expulsión del mercado.

Por último, artículos e investigaciones sobre RSC, concentrando todos los estudios de esta investigación, en donde analiza su aplicación en la gestión empresarial y en las diferentes áreas y departamentos de la empresa. En esta categoría se encuentran investigaciones en donde analizan los efectos de la RSC en la competitividad de las empresas (*Dentchev, 2004*). Los autores Mahoney y Thorne (2005) estudian la remuneración a largo plazo de los directivos relacionada con la RSC; Hockerts y Moir (2004) el análisis de los efectos de la RSC en la toma de decisiones de los inversores.

Para desarrollar nuestro estudio el primer paso a cubrir será la definición de un modelo de referencia que explique o resuelva, aunque sólo sea parcialmente, la complejidad del concepto de RSE en general y particularmente para las Pymes. Por lo tanto después de una revisión bibliográfica a profundidad, pretendemos diseñar un marco conceptual particular para Pymes en RSE, el que nos pueda dar respuesta entre otras cuestiones, a las peticiones o expectativas de stakeholders respecto a la creación de valor en estas organizaciones.

Es importante señalar que una gran parte de los trabajos sobre RSC se fundamentan sobre una base teórica descriptiva y/o normativa, presentándose una enorme carencia de estudios empíricos. Y si hablamos más concretamente sobre las Pymes, la existencia de estudios empíricos es prácticamente insignificante. Por lo tanto la escasez en la información

pública sobre las actuaciones sociales de las pequeñas empresas es un elemento disuasorio en el progreso de investigación sobre esta realidad (Thomson y Smith, 1991, p. 41).

## **2.2. Planteamientos**

El tamaño de la organización (Vives, Corral e Isusi, 2006; Perrini, Russo y Tencati, 2007; Sweeney, 2007; Ciliberti, Pontrandolfo y Scozzi, 2008; Husillo y Álvarez, 2008; Pedersen, 2009), afirman que el tamaño de la empresa incide de forma directa y positiva en los sistemas de comunicación externa en los empleados y en el uso de instrumentos de valoración de RSE y comunicación de los estándares éticos, tales como códigos de conductas; certificaciones ISO 9000 y 14000.

*El tamaño empresarial influye en que una empresa tenga un mayor grado de responsabilidad social.*

De acuerdo a Jenkins, a diferencia de las grandes empresas las cuales en su mayoría son personas morales y las Pymes que generalmente son personas físicas, son administradas por el fundador original llevando a cabo tanto funciones de geroría, como las decisiones estratégicas del compromiso de la RSE, y es más probable que sea el fundador original, comprometido por su comunidad, mas no así, los gestores de las grandes empresas que no se sienten comprometidos con la comunidad, ni existen lazos emocionales entre ellos. Por lo tanto planteamos esta relación:

*Las empresas que son propiedades de personas morales, reflejan más responsabilidad social que aquellas empresas que son personas físicas.*

De acuerdo con Ibrahim et al. (2004), el proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas familiares es diferente de las empresas no familiares, como resultado de la identidad dual de esas empresas y la alineación de la propiedad y la gestión. Los problemas gerenciales son reseñados por Armas (1999), que plantea que los pequeños empresarios en términos generales desconocen la situación de su empresa porque hay poco desarrollo de los sistemas de información y control. Apoyando lo anterior la literatura de Quinn 1997; Un hecho específico e importante es que la gerencia de la empresa pequeña es gestionada por la persona propietaria, teniendo el control en sus manos y la posibilidad, por tanto de distribuir los recursos según su juicio (Spence y Rutherford, 2001, p. 127). Por lo que planteamos la siguiente relación:

*Cuando existe la Dualidad CEO son socialmente más responsables las empresas*

La falta de evidencia empírica sobre la RSE, nos obliga a comparar con estudios similares, por ejemplo: Murphy (2005) indica que las empresas familiares no desconocen la necesidad para el desarrollo y planificación de la gestión familiar y prestan más atención a temas como la rentabilidad y el crecimiento. Sin embargo, las decisiones estratégicas como entre otros los valores familiares, son factores cruciales para obtener competitividad (*Leenders y Waarts, 2003*).

Por otra parte los autores Habbershon, Williams Y MacMillan (2003) señalan que la interacción de diferentes subsistemas como la familia, la empresa y los miembros de la familia, da lugar a un efecto sinérgico que favorece el desarrollo de la empresa familiar.

Asimismo, algunos estudios confirman que los consumidores se muestran a favor de los productos ofrecidos por empresas que se perciben como socialmente responsables (*Gildea, 1995; Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001; Harvey, 2001*), lo que nos indica por lo tanto que la RSE, es un factor de diferenciación. Basados en estos razonamientos proponemos la siguiente relación:

*Las Empresas que tienen sus acciones en propiedad familiar, son más responsables socialmente.*

A lo largo de la literatura se mencionan diversos factores que pueden influir en la RSC, la influencia del género, el tipo de formación y nivel de información. En cuanto al género, Turban y Greening (1997) mostraron que las mujeres presentan percepciones diferentes sobre la RSC en comparación a los hombres. En particular, se evidencia que el consumo responsable bajo la óptica medioambiental atrae más a mujeres que a hombres (por ejemplo, Ottman, 1993).

En el estudio de Bigne et al (2006), concluye que existe diferencia alguna en función del género sobre el comportamiento responsable de las empresas. Por otro lado Basil y Weber (2005), predijeron significativamente el apoyo a la RSE, por parte de las mujeres y las personas mayores, donde demostraron una mayor propensión a apoyar los lineamientos de la RSE. Basado en lo anterior planteamos la siguiente relación:

*Aquellas empresas que tienen diversidad de género en el consejo son más responsables socialmente.*

Factores claves para el éxito a largo plazo de las empresas familiares son la formación y profesionalismo en la gestión (*Gallo, Tápies y Cappuyns, 2004*). Los gerentes que tienen una

educación a nivel profesional, generalmente cuentan con habilidades, conocimientos, recursos, ideas, experiencias, para guiar a la empresa al éxito financiero (Fletcher, 2002).

Dúrendez, García y Madrid (2007a) encontraron que las empresas manejadas por profesionales muestran un mayor tamaño, más capacidad de innovación, con un alto desarrollo de políticas de recursos humanos y de gestión, además obtienen mayor desarrollo que las empresas dirigidas por la propia familia. También Ateljevic (2007) concluye que los gerentes propietarios con estudios universitarios se orientan más hacia la planificación de las actividades de la empresa que los de menor grado de estudio. En base en lo mencionado anteriormente nos indican que las empresas familiares necesitan profesionalizar su gestión para crecer y desarrollarse (Craigy Moores, 2005; Gallo et al., 2004; Birdthistle, 2006). Por lo tanto planteamos la siguiente relación:

*Las empresas en las cuales sus directivos tienen un nivel de educación alto, son más responsables socialmente.*

En la actualidad ser competitivo es vital para la supervivencia de la Pyme y es necesario hacerle frente a los retos actuales: el cambio tecnológico y la globalización de los mercados. Hoy en día como ha ido evolucionando nuestro entorno económico, las empresas precisan ir en la vanguardia anticipándose en la evolución de las demandas de los clientes, no solo en mejorar su producto, sino también su imagen tanto de manera profesional como económica, y una herramienta de la actualidad es el uso de la página Web, una posibilidad de lectura universal, en donde cualquier usuario una vez que la información esté disponible se pueda acceder a ella, desde cualquier país, por cualquier persona interesada. Quedarse atrás puede significarse quedarse fuera del mercado. Por lo tanto al volverse no competitivo no genera ganancias y por consiguiente no tendrá capacidad económica para llevar a cabo programas diversos de bienestar social. La organización no puede por sí misma satisfacer todas las demandas sociales ha de seleccionar aquellos objetivos sociales que sean especialmente valorados por la clientela y por los grupos de interés, por lo que la página Web, se vuelve una herramienta muy necesaria en ese tipo de situaciones. Debido a lo anteriormente expuesto consideramos la página Web como un instrumento de competitividad. Pava y Krausk, (1996, p. 346), mencionan que “las empresas socialmente responsables tienen tendencia a mostrar resultados positivos en el comportamiento económico-financiero, además indican que esta tendencia es mas consiste para periodos más actuales”. Basándonos en estos argumentos, planteamos la siguiente relación:



*Las Empresas que difunden su información en la Página Web son socialmente más responsables.*

### **3. Muestra y diseño del cuestionario**

La investigación constituyó la aplicación de un cuestionario a una muestra de 30 empresas mexicanas ubicadas en ciudad Juárez (frontera norte con EUA) entrevistándose a los empresarios y directivos. De las empresas consultadas 6 empresas fueron clasificadas como personas físicas, correspondiendo 3 al sector comercio y 3 de servicios. Resultando 24 personas morales de las cuales 5 al pertenecían al sector industrial; 3 a la construcción; 5 al comercio; 1 transportista; y 10 sector servicios. Asimismo las 6 personas físicas entrevistadas pertenecieron a la microempresa; y en lo que corresponde a las personas morales, encontramos 2 de microempresas, 19 pequeñas empresas y por último 3 mediana empresa.

El cuestionario consta de 88 preguntas en el que se determinó el grado de responsabilidad social en las pymes mexicanas, estructurado en 6 secciones, dirigido directamente a los gerentes de las empresas, considerando las características estructurales de las Pymes y la carencia de bases sobre Pymes, ya que su información financiera no es pública, debido a que la normativa oficial para generar este tipo de información es regulada por las normas de información financiera que, a partir del año 2006, emite un organismo cuyas siglas son CINIF(Consejo Mexicano de Investigación de Normas de Información Financiera), cabe destacar que estas normas van enfocadas a las empresas del sector financiero o “cotizantes” en mercados reconocidos, mas no a las Pymes; Continuando con el cuestionario que nos permite obtener información de un grupo numeroso de sujetos de forma rápida y económica (Martin y Aguiar, 2004), pudiéndose administrarse masivamente (Visauta, 1989). Además, el cuestionario ayuda a conocer las ideas y opiniones de los encuestados acerca de los aspectos relativos al estudio, de una manera simple y directa (Sabino, 1984), proporcionando flexibilidad, una relativa facilidad y rapidez al momento de aplicarlo y procesarlo y es particularmente útil para estudios descriptivos no experimentales (Mathers et al., 1998).

El Cuestionario elaborado por la Comisión Europea, a través de la Dirección General de Empresas, que dio lugar al documento denominado “Empresas Responsables, Cuestionario de Concienciación”, se tomo como base, entre otros, para la elaboración del mismo que se aplicó a las Pymes en Ciudad Juárez. Existen preguntas si/no y otras que se valoran mediante escala Likert.

La estructura del cuestionario es la siguiente:

1. Datos Generales
2. Políticas de la Dirección de la Empresa.- Éticas y Valores en la empresa.
3. Área Social.- Internas: política de recursos humanos. Externas: Acción social y filantropía; derechos humanos; clientes, proveedores y competidores; comunidad global.
4. Área Medioambiental.
5. Área Económico – Financiera.- Gobierno Corporativo<sup>2</sup>
6. Difusión y Tratamiento responsable de la información.

En la primera parte del cuestionario identificamos cuales son las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable de las que no, para lo cual se necesitara estudiar detenidamente y establecer un punto de corte, decidiendo si damos el mismo valor o no, valorando en su caso, a cada una de las variables que recogen acciones vinculadas a las expectativas de los distintos stakeholders.

Las Variables a utilizar serán las procedentes del cuestionario efectuado:

#### ***4. Variables utilizadas en la investigación***

##### ***4.1. Construcción del Índice RSC***

Para poder asegurar que la empresa es socialmente responsable es preciso traducir los principios de responsabilidad empresarial en variables medibles a través de la construcción de estándares e indicadores a partir de los cuales se pueda concluir que la empresa es socialmente responsable. Asumimos por lo tanto que la responsabilidad social empresarial, no puede ser medida directamente porque es un concepto abstracto, ya que no posee características inherentes por las que podamos determinar su intensidad o calidad.

El índice es un indicador numérico representativo del grado en que la empresa integra en su gestión los criterios de RSE, su objetivo es mostrar el grado de adhesión de las empresas al objeto de este estudio. Este índice está formado por variables categóricas, a las cuales llamaremos ítems. Una de las ventajas del empleo del índice, es que esta metodología

---

<sup>2</sup> De acuerdo a la OCDE, implica un conjunto de relaciones entre la dirección de las empresas, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004 ([http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/docs/principios\\_gobierno\\_ocde.pdf](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/images/docs/principios_gobierno_ocde.pdf)) consultada el día 18 junio del 2010.

permite el uso de técnicas estadísticas para el estudio de los factores que afectan en la responsabilidad social empresarial.

Para la elaboración de un índice del grado de adhesión en los criterios de responsabilidad social empresarial, generalmente consta de dos fases elementales:

- Elección de las preguntas del cuestionario o ítems.
- Promedio de los ítems del indicador; paso en el que se corregirán los valores de los ítems incluido en el índice en función de la importancia relativa de los mismo.

Relacionado con el punto anterior, surgen una serie de problemas en la construcción de índices para la medir la extensión de la información de RSE.

1. Selección de los ítems.
2. Clasificación y agrupación del número de ítems relevantes.
3. Promedio de los ítems en función de su valor.

La importancia relativa del uso de las ponderaciones justifica la información recogida en cada categoría que tiene para incrementar el grado de conocimiento de la empresa. Al utilizar los índices se considerara conocer las preferencias de los usuarios acerca de los distintos ítems, lo cual puede dificultarse si el grupo no es adecuadamente homogéneo o bien si existen diversos grupos objeto de estudio.

El índice de responsabilidad social se construye basándose en las respuestas del cuestionario de Responsabilidad Social Este índice está formado por variables categóricas, a las cuales llamaremos ítems, tomando el valor de uno, si la empresa es socialmente responsable y en caso contrario cero, después ponderamos por bloques, siendo el valor máximo de 30 al ser este el número total de preguntas. Así mismo encontramos respuestas en escala Likert que van de 1 a 5, en donde uno es nada importante y cinco muy importante.

#### **4.2. Variables explicativas**

Los subrogados elegidos para medir las variables dependientes son los que figuran en el **cuadro 1** y que fueron obtenidas también a través del cuestionario.

**Cuadro 1:  
Variables de RSE**

Variable	Código	Definición	Tipo
Estratificación	<i>Estratificaci</i>	Se estratifica la empresa nominalmente: 1 = Microempresa	<i>Independiente</i>

**Cuadro 1:  
Variables de RSE**

Variable	Código	Definición	Tipo
		2 = Pequeña empresa 3 = Mediana empresa	
Consejeros Ejecutivos	<i>Administraci</i>	Número de socios que desarrollan actividades de gestión en la empresa.	<i>Independiente</i>
Dualidad CEO	<i>DualCEO</i>	Para determinar si los socios son directivos o no utilizamos la Variable Dummy 0 si no existe dualidad y caso contrario 1	<i>Independiente</i>
Propiedad Familiar	<i>ConFAM</i>	Con la Variable Dummy consideramos la propiedad familiar 0 si es igual o menor al 50,1 % ó 1 si es mayor al 50.1%	<i>Independiente</i>
Página Web	<i>PAGWeb</i>	Si la empresa tiene página Web se clasifica utilizando la variable Dummy: 0 si no tiene página pagina Web y en caso contrario 1	<i>Independiente</i>

## 5. Resultados

En este apartado, se analizan la adopción de las prácticas de RSE descritas por las empresas, con base en sus respuestas al Cuestionario sobre la RSE. El instrumento de medición seleccionado fue el cuestionario estructurado en 6 bloques de 88 preguntas dirigido directamente a los gerentes de las empresas, considerando las características específicas de las Pymes y la escasez de datos económicos en México; así como los recursos con los que se cuentan, el acceso a la información y la motivación de los encuestados (*Mathers et al., 1998*), debido a que permite obtener información de un grupo amplio de personas de forma económica y expedita (*Martin y Aguiar 2004*), pudiendo administrarse masivamente (*Visauta 1989*).

A continuación se muestra un resumen de las respuestas de los gerentes sobre la visión y las actuaciones de las 30 empresas entrevistadas en la tabla No. 1

*Tabla 1:  
Respuesta sobre el grado de Responsabilidad Social Empresarial*

	No	Si
Integradas Programa Integración Social	30	0
Cuentan con Valores Corporativos	13	17
Son Conscientes de los Valores en la conducta de sus Stakeholders	8	22
Tienen conocimiento de los que es la RSE	8	22
Disponen de una área para la implantación	27	3

La política de Recursos Humanos esta alineada con los principios de RSE	17	13
Desarrolla proyectos de empleabilidad	28	2
Sensibiliza e informa a sus trabajadores sobre la RSE	22	8
Dispones su empresa de políticas familiarmente responsables	24	6
Concilia la vida personal y laboral de sus trabajadores	12	18
Desarrolla su empresa acciones de carácter social	27	3
Toma la opinión de los grupos de interés a la hora de decidir las acciones sociales que va a realizar	25	5
Tiene política sobre los deberes medioambientales	25	5
Posee la empresa una triple cuenta (económicos, sociales y medioambientales)	30	0
Posee estándares de fabricación contemplando aspectos sociales y medioambientales	23	7
Participa en un algún índice de sostenibilidad	30	0
Adopta los criterios de buen gobierno	19	11
Elaboran informes en relación con la RSE o Sostenibilidad	30	0
Poseen certificaciones en materia de calidad, medioambiente	26	4
Publica información sobre su relación con sus grupos de interés	27	3
Tiene política de información a la comunidad local /autoridades de sus políticas de derechos humanos	30	0

Dentro de las respuestas del Índice notamos una carencia de responsabilidad social en las pymes de Juárez, no mostrando actividad alguna en:

- La empresa no pertenece a algún programa de integración social
- No cuenta con el programa de voluntariado corporativo
- No posee la triple cuenta de resultados económicos sociales y medioambientales.
- No realiza actividades de innovación responsable, entendido como tal aquella que considera en la cadena de valores aspectos ambientales y sociales.
- No participa en algún índice de sostenibilidad

- No realiza ninguna acción de política de transparencia de los derechos humanos, como política de información a la comunidad local, a los medios y a las autoridades gubernamentales.

Por otra parte se encuentra un poco más de participación en lo referente a:

- Consideran que la motivación es una estrategia clave dentro de la empresa
- Conocimiento de la importancia que tiene la RSE en su gestión
- Cuentan con una política específica en materia de Derechos Humanos, así como su implantación.
- Los valores y los principios éticos de la empresa los trasmite responsablemente.

No obstante muestra una presentación activa en:

- Ser conscientes de los valores en la conducta de sus Stakeholders, sin embargo en este bloque es referente a los trabajadores de la empresa y de las obligaciones que deben cubrir los patrones para sus trabajadores y dada la normativa existente en el país, es de carácter obligatorio y de manera unilateral realizar estas acciones, donde encontraremos tres pilares fundamentales de la seguridad social<sup>3</sup>, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y el Sistema de Seguridad Social Popular (SISSP) creado en febrero de 2006. Además se cuenta con la Ley Federal del Trabajo publicada el 1º. de abril de 1970, que rige las normas de trabajo encaminadas a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones laborales.
- También encontramos que la mayoría tiene conocimientos de lo que representa la Responsabilidad Social Empresarial.

Los gerentes/propietarios entrevistados, puntualizaron que actualmente la motivación más representativa dentro de la estrategia de la empresa y en ello están manifestando la situación actual que se vive en la frontera es:

- 1º. Supervivencia a largo plazo
- 2º. Maximización de beneficios
- 3º. Participación activa en cuestiones sociales
- 4º. y último Prioridad social.

---

<sup>3</sup> La seguridad social en México tiene como fin garantizar a los ciudadanos el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que sea garantizada por el Estado. México, D.F. a 20 de Octubre del 2006; Senado de la República XV Legislatura

Continuando con nuestro estudio al hacer el análisis con la escala de Liker encontramos lo siguiente:

Respecto a la Valoración del grado de implantación en la empresa sobre políticas y procedimientos en materia de derechos laborales (libertad de asociación, trabajo de menores, horario de trabajo), nos muestra un resultado de 4,5

En el grado de importancia que tiene las actividades tales como, respetar los derechos humanos, prevención y salud, no discriminar, crear empleo, ética, dialogo, planes de calidad, todas estas actividades de RSE, nos arroja un resultado de 3.75.

Asimismo dentro de las actitudes empresariales hacia la responsabilidad social (aportan beneficios a la sociedad/empresa; aportan beneficios claros, solo cuestión de imagen) obtuvimos un resultado de 1.

Sin embargo dentro de las principales dificultades para las Pymes en el desarrollo de la RSE en sus negocios y actividades (falta de información, escasez de recursos económicos, falta de visión estratégica), nos muestra un resultado de 5.

En lo que se refiere a la a motivación en la empresa hacia el desarrollo de acciones de RSE (mayores beneficios económicos, acceder a nuevos mercados, mejorar imagen de la empresa) obtuvimos un resultado de 1.

Dentro del nivel de importancia de las principales ventajas que reporta a nivel interno la implantación de políticas y acciones de responsabilidad social (fidelidad y compromiso del personal, atraer y retener buenos profesionistas, mejorar la comunicación interna), presenta un resultado de 4.

Sobre el grado de implantación de políticas, acciones o procedimientos en materia de derechos humanos, encontramos una valoración bastante baja de 1.

En la implantación de políticas, acciones o procedimientos en relación al compromiso de la empresa con la comunidad (dialogo con la comunidad, donativos) otra puntuación en la escala de Liker de 1.

De igual manera encontramos en la opinión sobre la importancia de las principales ventajas que reporta a nivel externo la implantación de políticas y acciones de responsabilidad

social (captación de nueva clientela, nuevas oportunidades comerciales, mejora imagen y reputación) una valoración de 1.

En lo que se refiere a la importancia de los principales beneficios, (financiamiento, bajo costo de capital, reducción de riesgos), del gobierno corporativo obtuvimos un 2.

Después de Analizar los resultados de la escala de Liker nos arroja un valor de 2.42. Lo cual nos muestra en la escala del 1 al 5 un resultado por debajo de la media.

A tenor de las respuestas de los empresarios y directivos que fueron entrevistados parece evidente que:

*El tamaño empresarial influye en que una empresa tenga un mayor grado de responsabilidad social.* Con respecto a este punto encontramos que si influye el tamaño en la adopción de prácticas de responsabilidad social basándonos en los datos obtenidos: la mediana empresa presenta una media de 22.03, mayor sobre las otras dos debido a que la pequeña empresa obtuvo un 18.40; y la microempresa un 10.32.

*Las empresas que son propiedades de personas morales, reflejan más responsabilidad social que aquellas empresas que son personas físicas.* La siguiente conclusión que observamos en el Grado de responsabilidad social fue que las personas morales, muestran una media de 17.66 y para las personas físicas un 10.26, con esto podemos afirmar que son más responsables las personas morales que las físicas, pero sería muy aventurado afirmar esta conclusión, ya que la ley establece un trato y obligaciones diferentes para cada una de ellas.

*Cuando existe la Dualidad CEO son socialmente más responsables las empresas.* Los datos nos muestran que existe una media promedio de 16.80 sobre el índice de RSE, cuando el propietario de la empresa es el mismo que ejerce la gestión de la empresa, contrariamente con las empresas que no presentan esta dualidad mostrando una media de 13.27.

*Las Empresas que tienen sus acciones en propiedad familiar, son más responsables socialmente.* Apreciamos una media de 19.56 sobre el grado de RSE, cuando es igual o menor al 50.1% los miembros de la familia en el consejo de administración, en contraste cuando es mayor al 50.1% la intervención de los miembros de la familia en dicho consejo.

*Aquellas empresas que tienen diversidad de género en el consejo son más responsables socialmente.* En el rol de la figura de la mujer dentro del consejo de administración, o en el caso de personas físicas, si son mujeres propietarias de la empresa, los datos nos muestran una



media de 15.85 donde no existen mujeres contra un 8.75 cuando si existen mujeres apreciando una diferencia significativa.

*Las empresas en las cuales sus directivos tienen un nivel de educación alto, son más responsables socialmente.* Los datos nos muestran una media en el nivel educativo de 18.23 cuando su educación es a nivel licenciatura; 18.43 con una preparación de técnico; cuando tiene solo bachillerato una media de 8.86 y solo curso la primaria la media de 7.58. Con lo que podemos observar la media más alta es cuando tiene estudios superiores.

*Las Empresas que difunden su información en la Página Web son socialmente más responsables.* Una primera conclusión extraída de los datos sería que en el ámbito empresarial se reconoce un interés sobre la página Web revelando una media de 19.92 y las empresas que no cuentan con esta herramienta presentaron una media de 12.27.

Es necesario hacer la aclaración, de que somos conscientes de que el escaso tamaño de la muestra de solo 30 encuestas induce a resultados que nos son validos estadísticamente, son solo a título experimental.

## **6. Conclusiones**

La principal aportación del presente trabajo de investigación ha sido evaluar la visión que poseen las Pymes en Ciudad Juárez, hacia la responsabilidad social. Asimismo se ha descrito a los grupos de empresas familiares que carecen de medios y recursos necesarios para implantar en su estrategia empresarial una política de RSE; razón por la cual hay que diseñar estrategias dirigidas específicamente a estas empresas. Varias son las razones que están detrás del escaso desarrollo de esta cultura empresarial en nuestra región del País, por una parte, porque el tema es todavía poco conocido. De esta manera, este estudio constituye una aportación a la escasa investigación empírica en relación a la RSE.

De nuestra investigación pudimos interpretar en base en las respuestas obtenidas de los empresarios, a pesar de que en nuestros resultados muestran que la mayoría tiene conocimiento de lo que significa la responsabilidad social presenta una escasa participación de las pymes en cuanto a adoptar las buenas prácticas de responsabilidad social.

Sin embargo podemos observar algunas conclusiones interesantes, sobre el grado de responsabilidad social, como las siguientes:

Podemos apreciar que las empresas familiares mexicanas adoptan mayoritariamente una visión más amplia hacia la responsabilidad empresarial porque están directamente involucrados con el gobierno de las Pymes, además comprometidos con su comunidad, por los lazos emocionales entre estos y por la evolución generacional que suele producirse en estas empresas. También, en relación con el grado de implicación familiar en el control, los datos reflejan por un lado, un mayor peso de la naturaleza familiar del director general en las empresas que poseen una visión un poco más amplia sobre la RSE.

Apreciamos una carencia de responsabilidad social en las pymes de Juárez, no mostrando actividad alguna en cuanto a su plantilla de trabajadores en las cuales no incluyen a personas con problemas sociales o farmacodependientes en rehabilitación, ninguna de las empresas encuestadas pertenecen a algún programa de integración social, tampoco poseen la triple cuenta de resultados económicos sociales y medioambientales usados para referirse a conjunto de valores, temáticas y procesos que las empresas deben abrazar para minimizar cualquier daño resultante de sus actividades y crear valor económico, social y ambiental.

Observamos en el ámbito de gestión de seguridad y salud laboral una participación más activa de las empresas, debido a la regulación de las distintas instancias gubernamentales, como el IMSS y la Secretaria del Trabajo (ST), que establecen una serie de lineamientos obligatorios en materia de seguridad e higiene industrial, en los cuales se basa la integridad de todos los trabajadores en México, y en caso de negativa, se impondrán multas como medida de coerción.

Por último el uso de la Pagina Web, que en la actualidad es una herramienta indispensable, un activo intangible necesario para la competitividad empresarial, ayudando a maximizar el valor de la empresa con el objeto de obtener utilidades, y por consiguiente tendrá la capacidad económica para llevar a cabo los programas de bienestar social, para considerarse empresa socialmente responsable.

No obstante, si bien este trabajo ha permitido un acercamiento al estudio de la RSE de las Pymes en Ciudad Juárez, Chih., México, es posible señalar algunas limitaciones del mismo: En esta sentido, la escasez de la muestra objeto del análisis, no es factible estudiar en profundidad sus percepciones y motivaciones.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta que el estudio se ha centrado en analizar la visión y las percepciones que tienen los máximos responsables de las Pymes sobre su

implicación social, pudiendo ocurrir que dicha visión no se corresponda con el comportamiento real de las empresas y las verdaderas practicas de respuesta social en las mismas.

Tercer lugar la delincuencia y la crisis económica han pegado fuerte al comercio en Ciudad Juárez, las extorsiones a establecimientos y empresas por parte del crimen organizado a cambio de “protección” se han incrementado al doble, lo que provoca el cierre, por miedo, de los negocios. Aunado a la crisis económica la inseguridad ha generado al sector comercio en esta ciudad bajas de hasta 55% en sus ventas, lo que se traduce en “pérdidas millonarias”, imposibles de cuantificar. Para que el sector comercial se recupere es incierto, pues aun no se aplica una verdadera estrategia para combatir el crimen. En este momento difícil es hacer una proyección, hay estancamiento porque no ha habido un plan de acción real para recuperar el estado.

Cuarto lugar las cargas fiscales son un peso para los empresarios, pues los ingresos son bajos y el pago de impuestos altos, por lo que se vaticina que muchos comerciantes formales podrían ingresar a las filas de la informalidad.

## **BIBLOGRAFIA**

**Álvarez, C.; Rodríguez, M (1995):** "Determinantes de la competitividad empresarial", en Guarnizo García, J.V. (editor). *Libro de ponencias del IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Vol. I, Toledo, pp. 97-107.

**Arlow, P.; Ackelsberg, R. (1991):** "A small firm planning survey: business goal, social responsibility, and financial performance", *Akron Business and Economic Review*. Vol.22 (2), pp. 161-172.

**Armas, V. (1999):** "Que necesitan las pequeñas empresas?" *Debates IESA*. Vol. 5, No. 1,

**Ateljevic, J. (2007):** "Small tourism firms and management practices in New Zealand: The Centre Stage Macro Region". *Tourism Management*, pp. 307-316.

**Balbanis, G.; Phillips, H; Lyall, J. (1998):** "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the top British companies: are they linked?", *European Business Review*, Vol. 98, No. 1, pp. 25-44.

**Basil, D.; Weber, D. (2006):** "Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility". *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.* No. 11, pp. 61-72.

**Bhattacharya, C. B.; Sen, S. (2003):** "Consumer-Company Identification: A framework Understanding Consumer's Relationships with Companies". *Journal of Marketing*. Vol. 67, pp. 76-88.

**Bigné, E.; Andreu L.; Chumpitaz, R.; Swaen, V. (2006):** "La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios". *Esic Market*. Vol. 6, No.737, pp. 163-189.

**Birdthistle, N. (2006):** "Training and learning strategies of family business: an Irish case". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 7, pp. 550-568.

**Boatright, J (1993):** *Ethics And The Conduct of Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.

**Bowen H. Rothman (1953):** "Social Responsibilities of the Business-man Harper. New York.

**Brown, T.; Dacin, P. (1997):** "The company and the product: corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*. Vol. 61, pp. 68-84.

**Carroll B. Archie (1979):** A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review*. Vol. 4 No. 4, pp. 497-505.

**Carroll B. Archie (1999):** "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*. Vol. 38 No. 3, 268-295.

**Centro Mexicano para la Filantropía:** La Responsabilidad Social Empresarial en México, Autor: México.

**Chow, C. W.; Wong-Boren, A. (1987):** "Voluntary financial disclosure by Mexican Corporations", *Accounting Review*, July, pp. 533-541.

**Ciliberti, F.; Pontrandolfo, P.; Scozzi, B. (2008):** "investigating corporate social Responsibility in supply chains: a SME perspective". *Journal of Cleaner Production*. No. 16, pp. 1579-1588.

**Comisión Europea (2005):** "CSR and Competitiveness European SMEs Good Practice". "Mainstreaming Corporate Social Responsibility (CSR) among SMEs". Programa de Ayudas. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. COM (2005).

**Comisión de las Comunidades Europeas (2006):** "Comunicación al parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo –Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas". Bruselas.

- Craig, J; Moores, K (2005).** "Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms". *Family Business Review*. XVIII (2), pp. 105-122.
- Davis, K. (1973):** "The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, pp. 312-322.
- Dúrendes, A.; García, D.; Madrid, A. (2007<sup>a</sup>):** "Professionally Managed Family Firms", In V. Gupta, N. Levenburg, L. Moore, J. Motwani, y Schwarz, Thomas (eds). *A Compendium on the Family Business Models Around the World*, Hyderabad: ICFAI University Press (Forthcoming), 1-21.
- Encinas, B. (2005):** "Marco Conceptual de la Responsabilidad Social de las Empresas. La dimensión Social de la empresa". *X Jornada de investigadores en economía social y cooperativa*, Jaén, España.
- Eni (2001):** Eni Code of Practice. Rome.
- Firth, M (1980):** "Raisin finance and firms' corporate reporting policies", *Abacus*, June, pp. 269-277.
- Fletcher, D. (2002):** "A network perspective of cultural organizing and professional management in the small, family business". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 9, No. 4, pp. 400-415.
- Friedman Milton (1962):** "*Capitalismo y Libertad*", Rialp, Madrid.
- Gallo, M.A.; Tápies, J; Cappuyns, K. (2004):** "Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferences". *Family Business Review*. Vol. 17, No. 4, pp. 303-318.
- Gerde, V.; Wokutch, R. (1998):** "25 years and going strong. *Business and Society*, Vol. 37, No. 4, pp. 414-446.
- Gildea, R. (1995):** "Consumer survey confirms corporate social responsibility affects buying decisions", *Public Relations Quarterly*, Vol. 39, pp. 20-21.
- González A. Lissette (2005):** "Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes: aproximación a partir de una muestra del área metropolitana de Caracas". *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*. No. 41, pp. 33-62.
- Graves, B.; Waddock, S. (1994):** "Institutional owners and corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 1034-1046.
- GRI (2000-2006):** Global Reporting Initiatives, "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad".
- Griffin, J.; Mahon, J. (1997):** "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debat: Twenty-five years of incomparable research", *Business & Society*, Vol. 36, No. 1, pp. 5-31.
- Gutiérrez, J. (2000):** "La Responsabilidad Social un valor corporativo en la empresa moderna". *Mundo Eléctrico Colombiano*. Vol. 14, No.38, pp. 38-39.
- Habbershon, T.G.; Williams, M; MacMillan, I.C. (2003):** "A unified systems perspective of family firm performance". *Journal of Business Venturing*. No.18, pp. 451-465.
- Harvey, S. J. (1999):** "Owner as manager, extended horizons and the family firm", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 6, No. 1, pp. 41-55.
- Hockerts, K.; Moir, L. (2004):** "Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations function", *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, No. 1, pp. 85-98.
- Husillos, J.; Álvarez-Gil, M. (2008):** "A Stakeholder-Theory approach to environmental disclosures by small and medium enterprises (SMEs)". *Revista de Contabilidad Spanish Accounting Review*. Vol. 11, No. 1, pp. 125-156.

**Ibrahim, A.B.; McGuire, J., Soufani; K. Y Poutziurius, P. (2004):** "Patters in strategy formation in a family firm", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. No. 10 (½) pp. 127-140.

**INEGI (2010):** *Censos Económicos 2004*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México, D.F.

**Lantos Geoffrey (2001):** "The boundaries of strategic corporate social responsibility". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 18, No. 7, p.p. 595-632.

**Leenders, M.; Waarst, E. (2003):** "Competitiveness and evolution of Family Business: The Role of Family and Business Orientation". *European Management Journal*, Vol. 21 No. 6, pp. 686-697.

**Longo, M.; Mura, M.; Bonoli, A. (2005):** "Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs". *Corporate Governance*. Vol. 5, No. 4, pp. 28-42.

**Luetkenhorst, W. (2004):** "Corporate Social Responsibility and the Development Agenda – The Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises" *Intereconomics*, Vol. 39, No. 3, pp. 157-166.

**Mahoney, L.; Thorne, L. (2005):** "Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada", *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, No. 3, pp. 241-253.

**Martin, M y Aguiar, M.V (2004):** "*Herramientas basadas en Software libre diseñadas para la recogida de datos como soporte a la investigación en ciencias sociales*" Edutec, Barcelona.

**Mathers, N.; Fox, N; Hunn, A. (1998):** "Surveys and Questionnaires". *Nottingham Trent Focus Group*. Pp 1-50.

**McGuire, J. W. (1963):** *Business and Society*, McGraw Hill, Nueva York.

**McWilliams, Abigail and Donald Siegel (2000):** "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?" *Strategic Management Journal*, No. 21, pp. 603-609.

**Meehan, J.; Meehan, K.; Richards, A. (2006):** "Corporate social responsibility: the 3C-SR model". *International Journal of Social Economics*. Vol. 33, No. 5/6.

**Midttun Atle (2007):** "Corporate Responsibility from a resource and knowledge perspective. Towards a dynamic reinterpretation of C(S)R: are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory?" *Corporate Governance*. Vol. 7, No. 4, pp. 401-413.

**Moore, G.; Spence, L. (2006):** "Editorial: responsibility and small business". *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 3, pp. 219-226.

**Murillo, D.; Dinarés, M. (2007):** "La medición de la RSE en las Pymes desde el impulso público-privado: Un estudio de caso". XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones: El Buen Gobierno de las Organizaciones.

**Murillo David; Lozano Josep (2006):** "RSE y Pymes: Una apuesta por la excelencia empresarial". ESADE, Barcelona.

**Murphy, D. (2005):** "Understanding the complexities of Private Family Firms: An empirical investigation". *Family Business Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 123-133.

**Observatorio RSE (2009):** "Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35".

**Observatorio RSE (2009):** "Iniciativa de RSE en el ámbito de las Pymes".

**Ostas, D. (2004):** "Cooperate, comply, or evade? A Corporate executive's social Responsibilities with regard to Law". *American Business Law Journal*. Vol. 41, No. 4, pp. 559-594.

**Ottman, J (1993):** *Green Marketing: challenges and opportunities for the new marketing age*. NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, USA.

**Pava, M.; Krausz, J. (1996):** "The association between corporate social-responsibility and financial performance: the paradox of social cost", *Journal of Business Ethics*. Vol. 15, pp. 321-357.

**Pedersen Esben (2009):** "The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain". *An International Journal*. Vol. 14, No. 2, pp.109-116.

**Perrini, F.; Russo A.; Tencati A. (2007):** "CSR Strategies of SMEs and Large Firms, Evidence from Italy". *Journal of Business Ethics*. No. 85, pp. 371-386.

**Quinn, R. (1997):** Sabiduría para el cambio. Edición en Español. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México. pp. 31-35

**Ruf, B. M.; Muralidhar, K.; Brown, R. M.; Janney, J. J.; Paul, K (2001):** "An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective". *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, No. 2, pp. 143-156.

**Sabino, C. (1984):** *Introducción a la metodología de la investigación*. Caracas: Ariel, 222.

**Sen, S.; Bhattacharya, C. B. (2001):** "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility". *Journal of Marketing Research*. Vol. 38, No. 2 pp. 225-243.

**Sethi, S.P. (1975):** "Dimensions of corporate social performance –An analytical framework". *California Management Review*, Vol. 17, No. 3, pp. 58-64.

**SiRi Company (2006):** "Responsible Investment Sustainable Corporate Governance". Warsaw.

**Social Accountability International (2001):** SAI Norma Sa8000, Social Accountability International. New York.

**Spence, L.J.; Rutherford, R (2001):** "Social responsibility, profit maximization and the small firm owner-manager". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8, Num. 2, pp. 126-139.

**Spence, L.; Rutherford, R. (2003):** "Editorial: Small Business and Empirical Perspectives in business Ethics". *Journal of Business Ethics*. Vol. 47 No. 1, pp. 1.

**Sweeney Lorraine (2007):** "Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR". *Corporate Governance*. Vol.7 No. 4, pp.516-523.

**Thompson, J.; Smith, H. (1991):** "Social responsibility and small business: suggestion for research", *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 30-44.

**Turban, D.B.; Greening, D. (1997):** "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*. Vol. 40, pp. 658-672.

**Van Auken, P.; Duane R. (1982):** "Plain Talk about Small Business Social Responsibility". *Journal of Small Business Management*, Vol. 20, No. 1, pp.1-3.

**Vives, A.; Corral, A.; Isusi, I. (2005):** "Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes de Latinoamérica y del Caribe" Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros, Banco Interamericano de Desarrollo 1300, New York.

**Visauta, B. (1989):** "EL Cuestionario". *Técnicas de investigación social*, Barcelona P.P.U., 259-280.

**Waddock, S.; Graves S. (1997):** "The corporate social performance-financial performance link". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 303-319.

**Wartick, S.; Cochran, P (1985):** "The evolution of the corporate social performance model". *The Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 785-769.