

Scientific
Journal of
**Applied
Social and
Clinical
Science**

**MODELO DE GESTIÓN
DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL
PARA PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

José Luis Bordas-Beltrán

María del Carmen Gutiérrez-Díez

José Gerardo Reyes-López

All content in this magazine is licensed under a Creative Commons Attribution License. Attribution-Non-Commercial-Non-Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).



Resumen: La incorporación de las PYME a las nuevas exigencias de Responsabilidad Social es impostergable, al establecerse como una demanda creciente por parte de sus clientes, así como de fortalecer su propio desarrollo. Este trabajo propone un sistema de gestión de Responsabilidad Social para Pequeñas y Medianas Empresas (PYME). Dicha gestión, con la ayuda de la tecnología, logra establecer una estrategia clave para impulsar el crecimiento de este sector. A través de un estudio cualitativo, documental y analítico sintético se reconocen siete etapas, a partir del modelo FOMIN, para desarrollar la RSE en las PYME: reflexión, diagnóstico, planificación, implementación, monitoreo y evaluación, comunicación y reporte, revisión y mejora. Como parte fundamental de esta herramienta es la inclusión de un cuadro de mando, también conocido como *Balance Scorecard* (BSC) que facilita la gestión de este tipo de actividades. Se presenta un prototipo tecnológico que soporta dichas funciones. A partir de resultados obtenidos a través de una entrevista a un grupo de enfoque, es fundamental contar con recursos que faciliten la gestión de RSE para las Pequeñas y Medianas Empresas, por lo que una herramienta tecnológica que facilite dichas actividades es de gran utilidad.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Pequeñas y medianas empresas, Tecnologías de Información y Comunicación.

INTRODUCCIÓN

Existe interés con relación a la Responsabilidad Social Empresarial, entre las organizaciones de todos los tamaños y sectores, así como entre académicos e investigadores. Ya que este interés se ha convertido en una exigencia más, por parte de los consumidores responsables, quienes consideran la necesidad de mantener un balance saludable entre sus hábitos de consumo y el medio ambiente;

siendo éste último, quien provee las materias primas o elementos usados como insumos para elaborar cualquier producto o servicio (Castejón & Aroca, 2016; Medel-González, García-Ávila, Pamplona, Marx-Gómez & Toledo, 2016).

El mayor reto es cómo incorporar esta responsabilidad a nivel del negocio. Este interés, ha desarrollado nuevos conceptos, los cuales tratan de incorporar todos los elementos asociados a este tópico. Como resultado, nuevas conceptualizaciones surgen y se trata de agrupar todas las aportaciones relacionadas, tales como: desarrollo, sustentabilidad y responsabilidad social. Al integrar dichos conceptos, se evoluciona hacia lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Este concepto es el resultado de tratar de traducir o incorporar el Desarrollo Sustentable (DS) en un contexto de negocios, donde haga eco en las operaciones del día a día. Sin embargo, la misma integración de elementos conceptuales da lugar a un término multidimensional y complejo de comprender. Por lo tanto, es difícil encontrar formas de incorporarlo en las estrategias de desarrollo de la misma organización, sin dejar de lado las nuevas demandas de la sociedad de obtener un crecimiento sostenible en el largo plazo.

Muchas empresas han encontrado que las actividades relacionadas a la implementación de este tipo de estrategia pueden consumir una cantidad considerable de tiempo, si no están claramente definidas en sus respectivas operaciones e indicadores. Es necesario que el progreso hecho en esta área sea reconocido por los tomadores de decisiones y, por lo tanto, establecer criterios adecuados para su evaluación (Vanleer & Squires, 2016). Existe una brecha enorme en relación a tales evaluaciones como parte de los procesos internos de las organizaciones. Es por lo tanto necesario habilitar procesos de toma

de decisiones basado en indicadores claves relacionados para conducir o reflejar de manera consistente los acuerdos en este aspecto (Medel-González, *et al.*, 2016). Sin embargo, la mayoría de los estudios en esta área son orientados hacia grandes corporaciones, sin prestar atención a lo que representa el grueso de la economía en los países: las pequeñas y medianas empresas (Castejón & Aroca, 2016).

Las PYME son heterogéneas en tamaño, recursos, estilos de administración y relaciones personales (Jenkins, 2006), lo cual las hace difíciles de adaptar a las prácticas de las grandes corporaciones, como la RSE. Una diferencia clave entre las empresas grandes y pequeñas es que, en éstas últimas, la propiedad y las funciones administrativas no están tan separadas, como lo están en las organizaciones grandes (Spence & Rutherford, 2003). El control permanece en las manos de los propietarios, permitiéndoles hacer elecciones personales al respecto de cómo aplicar sus recursos (Spence, 1999). Para este tipo de negocios, la relación con las autoridades locales es cercana y directa (Longo, Mura & Bonoli, 2005), por lo que las PYME son más proclives a experimentar problemas asociados con la Responsabilidad Social: el pequeño emprendedor se expone directamente, junto con su familia y empleados, de cara a la adversidad, compartiendo satisfacciones y preocupaciones. Además, la inclusión de la RSE depende, en gran medida, de la disposición personal del dueño (Perez-Sanchez, Barton & Bower, 2003; Davies & Crane, 2010; Linh, 2011).

Por lo tanto, es relevante que las PYME se den cuenta de que es necesario ir más allá de plantear valores, metas y objetivos. Actualmente la sociedad demanda más que eso, debe comprobarse, con hechos y acciones, lo que se contribuye a lograr, para beneficio de todos. De esta forma, un sistema de gestión de RSE es considerado una estrategia útil para

la solidificación de las pequeñas y medianas empresas. Desde esta perspectiva, es imperativo generar métodos adecuados para este sector, ya que algunas organizaciones desarrollan eventualmente estas actividades de forma empírica, aunque la mayoría piensa que son una carga para la operación diaria del negocio.

De la mano de la identificación de esta brecha entre “desear y ejecutar”, es necesaria una estrategia de RSE adecuada que funcione como herramienta para implementarla. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es la propuesta de un sistema de gestión de RSE apoyada en una herramienta tecnológica, como un punto de partida para la implementación y seguimiento de las actividades relacionadas. Lo cual contribuye a consolidar la supervivencia de las PYME de acuerdo a las nuevas exigencias de los consumidores, en el entorno actual.

MARCO TEÓRICO

No es necesario recordar que en la mayoría de los países las PYME representan la columna vertebral de la economía. El rol y participación del sector es enorme, y sin embargo existe muchos retos en términos de rentabilidad y sobrevivencia para ellas. Por lo tanto, es extremadamente útil encontrar mecanismos efectivos que generen un ambiente favorable para su éxito. De acuerdo a varios autores (Garriga & Melé, 2004; Hansen & Schaltegger, 2014), es posible proponer la adopción de estrategias asociadas con RSE que pueden convertirse en un factor que las ayude a sobrevivir, al proporcionar un enfoque instrumental.

En la actualidad, hay pocas PYME que llevan a cabo actividades de RSE. El motivo son diversos tabúes al respecto, como creer que la Responsabilidad Social es un lujo que solo puede ser implementada por grandes corporaciones, debido a la cantidad de recursos que deben invertirse. O, que es una

cuestión de moda que no les ayuda en el logro de sus objetivos. Adicionalmente, existe un gran vacío de conocimiento al respecto de lo que es RSE, ya que no hay una sensibilización a los colaboradores para posicionarla como un factor de competitividad y por otra parte, casos de éxito donde éstas estrategias sean implementadas más fácilmente que en grandes empresas (Zatarain, 2013).

Un sistema de gestión de RSE permite dirigir y controlar una organización al incorporar una perspectiva de sostenibilidad. Al identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales más significativos en la operación de la empresa, ya sea sobre sus grupos de interés (dueños, colaboradores, clientes, proveedores, etc.), así como sobre su entorno. Minimizando de esta forma, los riesgos de destrucción de valor y maximizando las oportunidades de creación de valor. Para lograrlo, debe tener en consideración tanto objetivos de negocio, como las expectativas de los diferentes grupos de interés. La mayoría de estos sistemas de gestión de RSE se basan en un enfoque de gestión por procesos, así como de mejora continua (FOMIN, 2010).

MODELO FOMIN

En su modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), fondo independiente administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), creado en 1993 para promover el desarrollo del sector privado de América Latina y el Caribe; cuyo objetivo es ayudar a las empresas latinoamericanas, especialmente las PYME, a mejorar la competitividad a través de la adopción de prácticas de que contribuyan a la sostenibilidad económica, social y ambiental. Mediante esta Guía de Aprendizaje sobre RSE en las PYME, el FOMIN pretende contribuir a la sistematización y difusión

del conocimiento acumulado hasta la fecha por los proyectos del Clúster RSE para su uso por parte de profesionales y empresas interesados en implementar prácticas de RSE. Este modelo consta de siete fases, establecidas como: reflexión, diagnóstico, planificación, implementación, monitoreo y evaluación, comunicación y reporte, revisión y mejora (FOMIN, 2010).

Una de las principales aportaciones de dicho modelo, es la inclusión del cuadro de mando como una herramienta de control de gestión compuesta por indicadores y sus respectivas mediciones, que muestran cuándo una empresa alcanza los objetivos y metas establecidos en el plan de acción. Es a partir de dicha aportación, que es posible incorporar tecnología en apoyo a la gestión de la RSE.

BALANCE SCORECARD (BSC)

En los noventa, David Norton y Robert Kaplan presentaron el *Balance Scorecard*, como una herramienta para asegurar la implementación de estrategias. Donde se propone un enfoque multidimensional que estructura objetivos y métricas asociados. El BSC establece que la organización se compone de cuatro perspectivas y deben desarrollarse objetivos, medibles (indicadores clave de proceso), metas e iniciativas (acciones) acordes a cada una de dichas perspectivas: 1) Financiera, o de patrocinio, revisa el desempeño y uso de recursos financieros de la empresa. 2) Clientes/Grupos de interés: revisa el desempeño organizacional desde el punto de vista de los clientes u otros grupos de interés, a los cuáles la empresa sirve. 3) Procesos internos: evalúa, a través de la perspectiva de calidad y eficiencia, relacionados a los productos/servicios o procesos de negocio clave. 4) Capacidad organizacional, observa el capital humano, infraestructura, tecnología, cultura y otras capacidades clave para alcanzar un desempeño exitoso.

De la mano de estos conceptos, se han integrado mediciones económicas, sociales y ambientales acordes al concepto de RSE. Debido a esto, es que este tipo de iniciativa ha adquirido mayor relevancia y aceptación en la práctica (Gutiérrez-Diez, Bordas-Beltrán y Arras-Vota, 2018).

Una vez que el cuadro de mando (BSC) ha sido desarrollado e implementado, el software de gestión puede ser usado para dar puntual seguimiento al desempeño, para todos los involucrados, en los momentos adecuados. La automatización agrega estructura y disciplina a la implementación de un sistema de BSC. Ayuda a transformar datos dispersos de la organización en información y conocimiento, así como a la comunicación oportuna y veraz.

Por otra parte, el desarrollo de una herramienta que ayude a las prácticas de RSE tiene como objetivo sensibilizar a las empresas sobre el uso de la tecnología y crear condiciones favorables para las empresas en donde las TIC ayuden a gestionar las actividades de RSE con mayor facilidad y practicidad. Por lo que el desarrollo de una herramienta con base tecnológica permite implementar el sistema propuesto de gestión de RSE para PYME.

METODOLOGÍA

El enfoque fue cualitativo, con un diseño documental, al revisar el modelo FOMIN, para finalmente aplicar un método analítico – sintético, ya que se estudiaron los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas de forma individual, y posteriormente se integraron dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral, generando la propuesta de BSC para la gestión de RSE en PYME. Se llevó a cabo entre los meses de enero a diciembre de 2017. Adicionalmente, se aplicó la técnica de una entrevista semi-estructurada dirigida a un grupo focal, para validar la propuesta

hecha. Para demostrar la funcionalidad de la herramienta propuesta se desarrolló un instrumento basado en software que apoya y facilita los procesos de implementación y seguimiento de las actividades de gestión de RSE propuestas.

RESULTADOS

DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN RSE

Este sistema de gestión de RSE propuesto para PYME, es adecuado a partir del modelo FOMIN, se puede adaptar a las necesidades que tienes las PYME, ya que cuenta con siete fases que se pueden practicar en cualquier empresa sin importar su tamaño o giro.

El cuadro 1 muestra de forma general dichas etapas, para su posterior descripción:

Fase 1. Reflexión inicial

Se refiere a la constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE. Esta fase detalla que se debe asignar un equipo de personas para realizar las actividades, una vez asignado el equipo debe comprender y liderar el proceso de adopción de prácticas de RSE en la empresa. Es conveniente que también los líderes de la PYME, como el director-propietario participen en talleres de sensibilización y capacitación, para que todos comprendan más a profundidad el significado de la RSE y sus beneficios. A continuación, se enlistan las actividades necesarias para iniciar con RSE:

- a) Identificar los temas relevantes para la empresa. Para identificar los temas, es conveniente identificar primero los dominios de la RSE, que son los ámbitos en los que las empresas deben actuar desde una perspectiva de responsabilidad social. El número de temas de RSE para una empresa puede ser muy elevado. Abordarlos todos no es posible ya

FASES

Reflexión	Diagnóstico	Planificación	Implementación	Monitoreo y evaluación	Comunicación y reporte	Revisión y mejora
a) Identificar temas relevantes	a) Diálogo con grupos de interés	a) Planeación estratégica	Capacitación	Medición	Elaborar y ejecutar plan de comunicación (interna y externa)	Revisión de Dirección
b) Identificar impactos	b) Análisis comparativo	b) Formular objetivos y metas	Elaborar procedimientos	Análisis y evaluación	Elaborar reporte de sustentabilidad	Aclarar enfoque y procesos de gestión
c) Identificar riesgos y oportunidades	c) Síntesis: identificar prioridades y oportunidades de mejora	c) Proponer indicadores	Implementar acciones y registro de evidencias		Valorar reporte de sustentabilidad	Identificar opciones de mejora
		Proponer acciones de mejora	Implementar acciones planificadas			Proponer y efectuar cambios
		Asignar responsables y plazos	Cumplimentar registro			
		Elaborar cuadro de mando				

Cuadro 1. Fases del modelo de gestión.

Elaboración propia, adaptada a partir del modelo FOMIN (2019).

que las empresas, y especialmente las PYME, tienen recursos limitados. Por ello es importante escoger los temas relevantes, es decir aquellos que son más importantes para una empresa, bien porque gestionarlos contribuya a alcanzar un objetivo de negocio o un objetivo de interés público, bien porque tengan un elevado nivel de madurez social. Hay que tener en cuenta que no todos los temas tienen por qué ser relevantes para todas las empresas. La relevancia depende del tamaño, del sector o de las circunstancias particulares de cada organización.

- b) Seleccionar los temas relevantes para la empresa y para la sociedad. La empresa debe seleccionar sobre qué temas actuar dependiendo de los recursos disponibles y de su estrategia de posicionamiento ante la sostenibilidad. Para ello debe definir el grado de relevancia conjunta. Las empresas que deseen posicionarse como seguidores seguirán una estrategia defensiva y se enfocarán en seleccionar como temas relevantes los que sean importantes para el negocio y además estén institucionalizados y establecidos.
- c) Identificación de los impactos. Los impactos empresariales son los cambios adversos o beneficiosos para la sociedad, resultantes en todo o en parte de las actividades, productos y servicios de una empresa. Los impactos pueden ser económicos, ambientales o sociales y deben ser identificados, gestionados y controlados para minimizar los adversos y maximizar los beneficiosos.
- d) Identificación de los riesgos y oportunidades. Los riesgos y oportunidades se refieren a la posibilidad de crear o destruir valor

como consecuencia de las prácticas de gestión actuales o potenciales. Los riesgos y las oportunidades éticas, económicas, sociales y ambientales asociados a los temas seleccionados como relevantes deben ser identificados para poder gestionarlos.

Fase 2. Diagnóstico

- a) Dialogar con los grupos de interés. Los Grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses medioambientales o sociales y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización.
 - 1) Dialogar con los grupos de interés. Una vez identificados los grupos de interés hay que conocer sus expectativas. Idealmente sus intereses deben identificarse mediante un proceso de consulta que permita conocer los temas que les son relevantes y sus percepciones sobre cómo están siendo gestionados por la empresa. Sin embargo, en la mayoría de las PYME puede no ser posible realizar una consulta formal por falta de recursos, y sea preciso estimarlas. Para ello pueden usarse las siguientes orientaciones: 1) Lo que se dicen: la opinión de los grupos de interés es la fuente primaria de información para identificar sus expectativas de forma indirecta. 2) Lo que se sabe: este conocimiento es obtenido por los directivos y empleados como resultado de su contacto habitual con los grupos de interés a través de los mecanismos de retroalimentación existentes, que van desde el servicio de atención telefónica a los clientes a las reuniones con proveedores, y como

resultados de su comprensión de los temas que afectan a su sector.

2) Lo que se dice de la PYME y del sector. Seguimiento más pasivo de sus opiniones con respecto a la empresa y a los impactos y desempeño de la industria. Este enfoque puede incluir el seguimiento de la prensa especializada, reportes sectoriales, estudios públicos y de opinión y foros de discusión en Internet y redes sociales.

b) Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas. Una forma de acelerar el proceso de aprendizaje para mejorar las prácticas de gestión es fijarse en los mejores: La comparación con las empresas líderes en sostenibilidad facilita identificar los temas considerados relevantes por estas empresas y las mejores prácticas para su gestión. Para elaborar dicha comparación de prácticas deben realizarse las siguientes actividades:

1) Identificar las empresas líderes en RSE en su sector. Para identificar las organizaciones líderes en RSE, a ser posible en su propio sector y en su propia liga (pequeñas o medianas empresas) es conveniente consultar con organizaciones que promuevan la RSE en su territorio o consultar “rankings” especializados en RSE (aunque estos “rankings”, generalmente, se concentran en grandes empresas).

2) Elaborar un estudio comparativo de mejores prácticas. Una vez identificadas las organizaciones líderes en RSE pueden identificarse los temas que consideran relevantes y sus mejores prácticas usando para ello sus páginas Web y sus reportes

de sostenibilidad si los tuvieran.

c) Síntesis: Identificación de prioridades. Las prioridades son aquellos temas de RSE que cumplen tres criterios: son importantes para alcanzar los objetivos de negocio de la empresa, permiten responder a las expectativas de sus grupos de interés y permiten alinear sus prácticas de RSE con las mejores prácticas de su sector. Es preciso seleccionar los temas prioritarios en los que se deben enfocar las acciones de mejora de la empresa para utilizarlos como insumo para elaborar el plan de acción. Para ello deben tenerse en cuenta los resultados del análisis interno, externo y comparativo con el fin de estimar la desviación entre lo que se espera de la empresa (expectativas), cómo se gestionan esas expectativas (prácticas) y cómo se podrían gestionar (mejores prácticas). Para identificar las prioridades deben realizarse las siguientes actividades:

1) Identificar las oportunidades de mejora. Para identificar las oportunidades de mejora es preciso consolidar los resultados del análisis interno, externo y comparativo.

2) Evaluar las oportunidades de mejora. Una vez se disponga de información consolidada sobre las oportunidades de mejora se deben evaluar mediante la aplicación de los criterios que la PYME considere convenientes.

3) Seleccionar las prioridades de mejora. Una vez se hayan evaluado y clasificado las oportunidades de mejora, se seleccionan las prioridades en las que se enfocarán las acciones de mejora de la empresa.

Identificar temas prioritarios es el resultado

de la fase de diagnóstico.

Fase 3. Planificación

Este proceso responde a la pregunta: ¿hacia dónde queremos ir? La planificación permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos estratégicos de la empresa (reflejados en la misión y visión), la cultura empresarial (reflejada en los valores y código de conducta), los compromisos con los grupos de interés (reflejados en las políticas), los objetivos y metas operativos y las acciones necesarias para alcanzarlos (reflejados en el plan de acción), y los indicadores a utilizar para monitorear y evaluar los resultados y los impactos conseguidos (reflejados en el cuadro de mando).

- a) Planeación estratégica: revisión de las orientaciones, cultura y compromisos empresariales: La planificación estratégica permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos estratégicos de la empresa (reflejados en la misión y visión), la cultura empresarial (reflejada en los valores y código de conducta) y los compromisos con los grupos de interés (reflejados en las políticas). Esta información servirá de base para determinar los objetivos y metas operativas a alcanzar. Para efectuar el proceso de planificación estratégica deben realizarse las siguientes actividades:
 - 1) Revisar o formular las orientaciones estratégicas (misión y visión). Las orientaciones estratégicas están constituidas por la misión y la visión de la empresa. Deben ser formalizadas en un documento y comunicadas a los trabajadores de la empresa. Las orientaciones estratégicas deben ser elaboradas por la dirección de la empresa,

aunque algunas PYME han optado por un proceso de elaboración participativo que involucre también a los empleados. b)

- 2) Revisar o formular la cultura de la empresa (valores y código de conducta). La cultura empresarial se expresa en los valores de la empresa y en el código de conducta que explica cómo poner los valores en práctica. Ambos deben ser formalizados en un documento y comunicados a los trabajadores de la empresa. La cultura empresarial debe ser elaborada por la dirección de la empresa, aunque algunas PYME han optado por un proceso de elaboración participativo que involucre también a los empleados.
- 3) Revisar o formular los compromisos con los grupos de interés (políticas). Los compromisos con los grupos de interés se reflejan en las políticas empresariales: Deben ser formalizadas en un documento y comunicadas a los trabajadores de la empresa. Las políticas empresariales deben ser elaboradas por la dirección de la empresa, aunque algunas PYME han optado por un proceso de elaboración participativo que involucre también a los empleados.
- 4) Planificación operativa: elaboración del plan de acción y del cuadro de mando. La planificación operativa permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos y metas operativos de la empresa y las acciones necesarias para alcanzarlos. También permite equiparar cuáles son los indicadores a utilizar para monitorear y evaluar el desempeño.

- 5) Elaborar el plan de acción (objetivos y metas, y acciones). Un plan de acción es un documento que describe, para cada dominio de RSE los temas relevantes que corresponden a las prioridades identificadas en la fase de diagnóstico, los objetivos y metas a alcanzar y las acciones necesarias para alcanzarlos.
- b) Formular objetivos y metas. Los objetivos son los fines que se desea alcanzar definidos de forma cualitativa y abstracta. Por ejemplo, disminuir el consumo de agua o disminuir los accidentes domésticos por uso indebido de los productos que contienen sustancias peligrosas. Las metas son descripciones operativas cuantificables y concretas (cantidad, calidad, grupo meta, tiempo y localización) de los objetivos que permiten comprobar que hemos alcanzado el todo o una parte del objetivo. La meta requiere un indicador. Para cada tema deben establecerse el número de objetivos y metas que sea necesario para mejorar la situación detectada a través del diagnóstico. Por ejemplo, para el tema ambiental “uso eficiente” de los recursos, subtema “agua” pueden proponerse tres objetivos: reducir el consumo de agua de la fábrica en un 10% a finales del año en curso, reutilizar un 20% del agua usada en la fábrica a finales del año en curso y reciclar el 100% del agua vertida por la fábrica. Es necesario que las PYME sean realistas al fijar el número de temas y de objetivos a abordar en el plan de acción. Idealmente una PYME debe fijarse un número manejable de objetivos que pueda alcanzar en el periodo establecido.
- c) Proponer indicadores. Los indicadores son medidas que especifican la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Permiten comprobar los cambios producidos por la ejecución de las acciones de mejora planificadas. Para cada objetivo deben proponerse indicadores que permitan monitorear y evaluar los cambios producidos como consecuencia de la implementación del plan de acción. Los indicadores se agrupan en un cuadro de mando que permite monitorear y evaluar la implementación de prácticas de RSE.
- d) Proponer acciones de mejora. Las acciones son las actividades requeridas para alcanzar los objetivos y metas planificados. Por ejemplo, mejorar el etiquetado de los productos que contengan sustancias peligrosas para que cumplan la legislación vigente. Para cada objetivo deben proponerse acciones que permitan alcanzarlo. Las acciones deben ser factibles en el plazo que se proponga, lo que también dependerá de los recursos con los que se disponga para implementar las acciones.
- e) Asignar responsabilidades y plazos. Los responsables son los empleados que deberán rendir cuentas al responsable de RSE y a la dirección de la consecución de los objetivos planificados. Para cada acción debe proponerse un responsable de su ejecución. Por ejemplo, el departamento de mercadotecnia y de producción para mejorar el etiquetado de los productos y el departamento de ventas para mejorar las encuestas de medición de la satisfacción del cliente. El plazo de ejecución es el periodo en el que las acciones de mejora deben haberse realizado o concluido. Por ejemplo, el tercer trimestre del año

en curso o el 24 de marzo del año en curso. Para cada objetivo y para cada acción debe proponerse una fecha de ejecución que sea realista para alcanzar el objetivo

- f) Elaborar el cuadro de mando (indicadores). El cuadro de mando es una herramienta de control de gestión compuesta por indicadores y mediciones de los indicadores que muestran cuándo una empresa alcanza los objetivos y metas establecidos en el plan de acción. También es conocido como *Balance Scorecard* (BSC).

Fase 4. El proceso de implementación

La implementación consiste en ejecutar las acciones establecidas para alcanzar los objetivos planificados. Ello requiere contar con personas capacitadas para asumir sus responsabilidades, procedimientos que faciliten su trabajo, y registros para poder rendir cuentas de los resultados obtenidos.

- a) Capacitación. La capacitación consiste en ofrecer la personal información y formación sobre cómo incorporar una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental en las operaciones de la empresa y motivarle para que participe activamente en el proceso.

- 1) Identificar las necesidades de capacitación. Es preciso plantearse si las capacidades existentes de los trabajadores son las necesarias para realizar las actividades planificadas de manera eficaz y eficiente. En caso contrario deberá identificarse la formación necesaria desarrollar las capacidades requeridas.
- 2) Elaborar un plan de capacitación. Una vez identificadas las necesidades de formación es preciso proponer

un plan que indique cómo van a cubrirse. El plan debe asegurar que el personal reciba información y formación sobre cómo realizar sus operaciones de forma que se tenga el impacto de RSE deseado.

- 3) Ejecutar el plan de capacitación. Al menos, una vez al año, deberían de contemplarse dos tipos de actividades: sesiones de sensibilización sobre la importancia y los beneficios de cumplir la política de RSE de la empresa, y las consecuencias de no hacerlo, y sesiones de formación sobre aspectos técnicos relevantes para los distintos puestos de trabajo. Esto permite minimizar los costos y maximizar las oportunidades de aprendizaje colectivo.
- 4) Evaluar la eficacia de la capacitación. Conviene evaluar si la capacitación recibida ha sido de utilidad nada más terminada la actividad y transcurridos seis meses. Ello permitirá modificar el plan de formación si se observa que la capacitación no está teniendo la utilidad esperada.
- b) Elaborar los procedimientos. Un procedimiento es una forma especificada para llevar a cabo un proceso o una actividad. Los procedimientos pueden estar o no documentados. Es conveniente documentar los procesos más críticos para asegurar que son realizados de manera homogénea por todas las personas involucradas y para asegurar su permanencia. La elaboración de procedimientos debe realizarse siguiendo un formato pre-establecido por la empresa. Dado que las normas ISO 26000 requieren que se

documenten algunos procedimientos, las empresas que ya dispongan de un sistema de gestión implantado pueden alinear su sistema de gestión de RSE con los sistemas ya existentes y documentar los procedimientos siguiendo los métodos que habitualmente utilice para ello. Una vez los procedimientos estén documentados deben ser comunicados al personal de la empresa para su utilización.

- c) Implementación de acciones y registro de evidencias. La implementación consiste en la ejecución de las acciones de mejora planificadas y el registro en la generación de evidencia documental de las actividades realizadas.
- d) Implementar las acciones planificadas. La implementación debe realizarse mediante la ejecución de las acciones de mejora incluidas en el plan de acción orientadas bien a mejorar procesos (planificación, monitoreo, etc.) o actuaciones orientadas a mejorar el desempeño de la empresa en su relación con sus grupos de interés y con su entorno.
- e) Cumplimentar registros. Los registros son evidencias documentales de las actividades realizadas. Son importantes para el control interno y también externo, en los casos en los que sea preciso cumplir los requerimientos de clientes o autoridades. Por ejemplo, evidencias del pago de tasas municipales (cumplimiento legal), o evidencias de la gestión autorizada de residuos peligrosos o del pago de salarios decentes (cumplimiento de los requisitos ambientales o sociales de los clientes). La documentación debe mantenerse en los archivos de la empresa el tiempo necesario para

permitir la verificación interna o por terceras partes independientes, si se decide llevar adelante un proceso de auditoría de RSE.

Fase 5. Monitoreo y evaluación (implementación del cuadro de mando)

El proceso de monitoreo y evaluación responde a la pregunta: ¿hemos avanzado todo lo que esperábamos? El monitoreo y evaluación permite comprobar los cambios producidos durante la ejecución del plan de acción, es decir, verificar si se han ejecutado las acciones de mejora, si se han alcanzado los objetivos y metas planificados, y si se ha mejorado la competitividad de la empresa. También permite identificar si se han producido desviaciones sobre lo planificado y en caso positivo, introducir las acciones correctivas necesarias para eliminar sus causas. Para ello se miden los indicadores, se analizan los datos y se proponen mejoras.

- a) Medición. La medición consiste en obtener información sobre los indicadores de desempeño de la empresa para comprobar los cambios producidos por la implementación de prácticas de RSE en la PYME. Para medir hay que obtener datos sobre el desempeño de la organización en tres momentos: al inicio del plan de acción para disponer de una línea de base, en intervalos periódicos para realizar el seguimiento y al finalizar la ejecución del plan de acción para realizar la evaluación. Para obtener datos se utilizan indicadores. Dependiendo de los indicadores que se utilicen es posible comprobar el progreso de la empresa en varios frentes: ejecución de acciones, cumplimiento de objetivos y metas, mejora de la madurez RSE y mejora de la competitividad. Con ello se pretende medir tres cosas: lo que se

hace (acciones de mejora), lo que se obtiene (cumplimiento de objetivos y metas), y las consecuencias de lo que se hace (mejoras en la madurez RSE y en la competitividad de la empresa).

La medición puede llevarse a cabo por medio del BSC en donde se evaluará la ejecución de las acciones de mejora: La primera medición del BSC a realizar es comprobar si se están ejecutando las acciones de mejora necesarias para alcanzar los objetivos y metas. Para ello deben medirse los indicadores del BSC mediante un cronograma. Por ejemplo, al término del quinto mes se medirá si la empresa ha instalado un tanque para la recolección y reutilización del agua de lluvia tal y como se había planificado en el cronograma. Estas mediciones deben hacerse en intervalos periódicos para comprobar y corregir posibles desviaciones durante la ejecución del plan de acción. La comprobación de la ejecución de las acciones es una medición de actividad ya que permite comprobar lo que se hace.

- 1) Medir los indicadores del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas. La segunda medición a realizar es comprobar si se están alcanzando los objetivos y metas planificados. Para ello deben medirse los indicadores del plan de acción mediante el uso del cuadro de mando. Por ejemplo, si uno de los objetivos ambientales era el uso eficiente del agua y la meta era reducir el consumo de agua de la fábrica en un 20% a finales del año en curso, el indicador del cuadro de mando a medir será el consumo de agua en metros cúbicos. Por ejemplo, el consumo de agua se medirá mensual o bimensualmente al recibir la factura de suministro. Estas mediciones deben hacerse

en intervalos periódicos para comprobar y corregir posibles desviaciones durante la ejecución del plan de acción. También deben hacerse al final de la implementación del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas. La comprobación del cumplimiento de objetivos y metas es una medición de eficacia ya que permite comprobar lo que se obtiene (si se obtuvieron los resultados esperados).

- 2) Medir los indicadores de RSE. Para comprobar los cambios en la madurez de RSE La tercera medición a realizar es comprobar si la empresa está mejorando su madurez de RSE. Para ello deben medirse los indicadores de RSE mediante el uso del cuestionario de autoevaluación. Por ejemplo, si uno de los indicadores de madurez de la gestión ambiental de la empresa es la existencia de una política ambiental, el indicador a medir será la disponibilidad de una política ambiental documentada y comunicada internamente. Estas mediciones deben hacerse al final de la implementación del plan de acción para comprobar los cambios en la madurez RSE. La verificación de la madurez RSE tiene un alcance más amplio que la verificación del cumplimiento de objetivos y metas, ya que aborda todos los temas contemplados en el cuestionario de autoevaluación, no sólo los temas considerados prioritarios por la empresa. La comprobación de cambios en la madurez RSE es una medición de impacto (sobre indicadores de RSE) ya que permite comprobar las consecuencias finales

de lo que se hace (si se logró el propósito).

- 3) Medir los indicadores de negocio para comprobar los cambios en la competitividad. La cuarta medición a realizar es comprobar si la empresa está mejorando su competitividad. Para ello deben medirse los indicadores de negocio mediante el estudio de línea de base. Por ejemplo, si uno de los factores de competitividad es la reducción de los costos operativos, el indicador de negocio a medir será el coste del suministro de agua y su variación porcentual desde el inicio de la ejecución del plan de acción hasta el final del mismo. Estas mediciones deben hacerse al final de la implementación del plan de acción para comprobar los cambios en la competitividad. La comprobación de cambios en la competitividad es una medición de impacto (sobre indicadores de negocio) ya que permite comprobar las consecuencias finales de lo que se hace (si se logró el propósito).

- b) Análisis y evaluación. El análisis consiste en comparar los datos de los indicadores en distintos intervalos de tiempo para identificar las desviaciones sobre lo planificado y sus causas. Para ello hay que comparar los datos de las mediciones de los indicadores en un momento dado con los datos al inicio de la ejecución del plan de acción.

Fase 6. Comunicación y reporte

El proceso de comunicación y reporte responde al deseo de informar: así lo hemos hecho. La comunicación y reporte consiste en la publicación de información sobre el desempeño económico, ambiental

y social de la empresa. Para ello se planifica la comunicación y se ejecutan las acciones planificadas, se elabora un reporte de sostenibilidad y se verifica su credibilidad mediante el diálogo con los grupos de interés.

- a) Elaboración y ejecución del plan de comunicación (interna y externa). Un plan de comunicación es un documento que guía el diálogo de la empresa con sus grupos de interés describiendo por qué, a quién, qué y cómo va a comunicar la empresa en materia de sostenibilidad. El plan debe tener en consideración dos tipos de comunicación: la comunicación interna con los empleados y la comunicación externa con otros grupos de interés. Para elaborar un plan de comunicación hay que determinar los objetivos de la comunicación, la audiencia, el mensaje, las acciones de comunicación los medios y la frecuencia de la comunicación, estimar el impacto esperado, asignar un responsable y un presupuesto.
- b) Elaboración del reporte de sostenibilidad. Un reporte de sostenibilidad, también llamado balance social o memoria de sostenibilidad, es un documento que proporciona una imagen equilibrada y razonable del desempeño de una organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. La elaboración de un reporte de sostenibilidad, comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño económico, social y ambiental de la organización. El reporte debe incluir tanto contribuciones positivas como negativas, sistematizadas por medio de indicadores cualitativos y cuantitativos.

- c) Valorar reporte de sostenibilidad. La validación del reporte de sostenibilidad consiste en consultar a los grupos de interés para determinar si la información y los datos publicados en un reporte de sostenibilidad representan de manera veraz las actividades y resultados de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental. Con este proceso las empresas buscan incrementar su credibilidad y relevancia.

Fase 7. Revisión y mejora

El proceso de revisión y mejora responde a la pregunta: ¿en qué podemos mejorar? La revisión y mejora permite identificar, planificar e implantar mejoras con el fin de asegurar la adecuación del enfoque de gestión a las necesidades y capacidades de la empresa. Es un proceso que se realiza al finalizar un ciclo de gestión para disponer de información sobre lo que debe ser mejorado antes de iniciar un nuevo ciclo de gestión.

- a) Revisión de Dirección. La revisión consiste en analizar la adecuación del enfoque de gestión adoptado (estrategia, políticas, prácticas, etc.) para alcanzar los objetivos planificados. Este proceso se realiza anualmente, generalmente al final del ejercicio económico para prepararse para el próximo ciclo de gestión.
- b) Aclarar enfoque y los procesos de gestión. El responsable de RSE, en colaboración con los responsables de los dominios o áreas de gestión, debe recolectar información sobre la adecuación del enfoque adoptado (estrategia, políticas, prácticas, etc.) para alcanzar los objetivos planificados.
- c) Identificar opciones de mejora. La dirección en colaboración con el

responsable de RSE debe de identificar las oportunidades de mejora.

- d) Proponer y efectuar cambios. La dirección, en colaboración con el responsable de RSE, debe proponer los cambios que sea necesario efectuar para mejorar. El responsable de RSE, en colaboración con los jefes de área, debe planificar los cambios que se hayan propuesto en el reporte de revisión por la dirección para que sean efectuados en el nuevo ciclo de gestión. Para ello debe asignar recursos y responsables.

ANÁLISIS DE RESULTADOS- HERRAMIENTA PARA GESTIÓN DE RSE EN PYME

A partir de la propuesta de sistema de gestión de RSE, se sugiere una herramienta de BSC que puede ser utilizado para medir el desempeño de las actividades de RSE en las PYME (Figura 1), en donde se muestran las siete etapas de la herramienta de RSE que debe ser evaluadas: reflexión, diagnóstico, planificación, implementación, monitoreo y evaluación, comunicación y reporte, revisión y mejora. A su vez, se muestran los indicadores de cada etapa que debe medir, por ejemplo, el cumplimiento mensual que se obtuvo del análisis de la competencia, cumplimiento mensual que se obtuvo del diagnóstico con los grupos de interés cumplimiento mensual que se obtuvo del reporte de sostenibilidad, etc.

En apoyo al modelo anterior, se sugiere una herramienta de software (ilustrativa) donde se desarrollan las siete etapas de gestión RSE para PYME, de la mano de la medición de desempeño de la misma, a través de un micro sitio web. En el cual se publica información general de la empresa, así como eventos y reportes asociados con la gestión de la responsabilidad social y un foro donde es posible interactuar y comentar sobre dichas acciones y dar seguimiento a todo este proceso.

Sección 1. Menú inicial software RSE (Figura 2). Muestra como ejemplo una Dulcería “C.M”. Aquí se observan las tres secciones principales que forman parte de la herramienta.

Dichas secciones consisten en lo siguiente:

1. RSE “Dulcería C.M”: muestra información de la empresa interna.

Aquí se observa el desarrollo del sistema de gestión de RSE para PYME y como han llevado a cabo las actividades para su implementación.

2. BSC: presenta la gestión de actividades de RSE, basado el BSC, en donde se detallan medibles, indicadores, metas y el cumplimiento de cada etapa de gestión RSE para la empresa.
3. RSE-Clientes (Grupos de interés): presenta el foro donde se publican eventos y acciones de RSE generados por la ejecución de las etapas de gestión.

Sección 2. Etapas de gestión de RSE propuesto (Figura 3). Muestra la forma en que se capturan las actividades asociadas a cada etapa o fase, así como un primer nivel de seguimiento específico para cada una de ellas.

Consiste básicamente en mostrar un recuadro pequeño ubicado al lado superior izquierdo de la pantalla, donde se detalla cada etapa del modelo. Asimismo, en la parte superior existen unos recuadros naranjas llamados “B.D Fase 1, Fase 2...”, donde se captura la base de datos correspondiente a la información específica de cada etapa-fase del sistema de gestión propuesto.

Al centro, se observa la matriz principal que enlista las actividades programadas o ya realizadas para la etapa/fase correspondiente del modelo, así como el equipo responsable de cada actividad, la fecha compromiso, su porcentaje de avance y comentarios complementarios. Al lado derecho de la matriz, aparece una gráfica de pastel que

muestra el porcentaje de avance de las actividades programadas.

En la parte inferior, aparece una barra semaforizada, que indica el progreso de las actividades RSE de acuerdo a la fecha asignada para su cumplimiento.

Sección 3. Seguimiento global (Figura 4). A partir de la captura de actividades hecha, en esta sección informativa, se observan las etapas de la herramienta de RSE, sus indicadores establecidos, con sus respectivas metas y nivel de cumplimiento asociado para cada actividad a realizar.

Esta sección muestra, a manera de resumen en porcentajes, la matriz compuesta de las etapas del modelo con los indicadores asociados.

Sección 4. Diseño de foros (Figura 5). Ejemplifica un posible formato para llevar el seguimiento de actividades que sean del interés de los grupos relacionados.

En esta sección, se establece un foro donde los clientes y grupos interesados, pueden interactuar y comentar acerca de temas, eventos o acciones de RSE. Igualmente, se publican las fechas de actividades próximas a realizarse, inscripciones a eventos de RSE (para aquellos que deseen participar), así como evidencia de los eventos realizados (fotos, comentarios, entre otros).

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Es un hecho que las PYME, luchan por sobrevivir y están siempre a la búsqueda de mejores maneras de aplicar sus escasos recursos, por lo tanto, cuando se trata de incrementar sus escasas posibilidades de existencia, toda ayuda es bienvenida. Como consecuencia de su cercanía y nexos con el contexto local desean ser “socialmente responsables” y adoptar una estrategia acorde para incrementar sus ventas, presencia en la comunidad, o cualquier otro motivo, un mapa

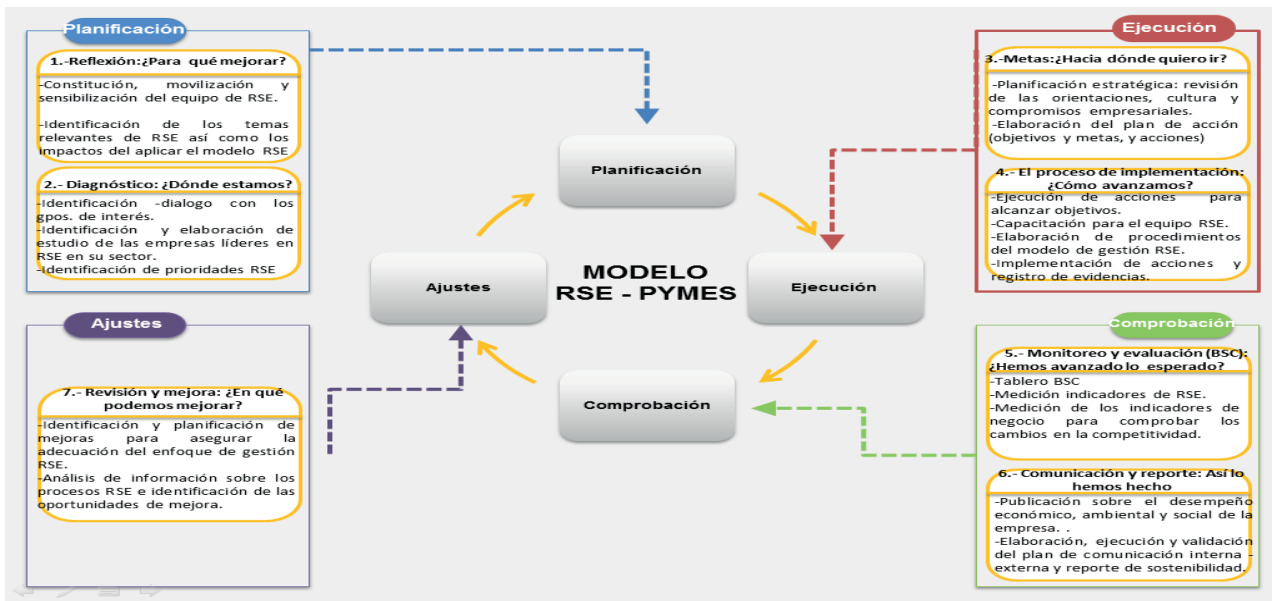


Figura 1. Sistema de gestión RSE en PYME
Elaboración propia a partir del modelo FOMIN, 2018.

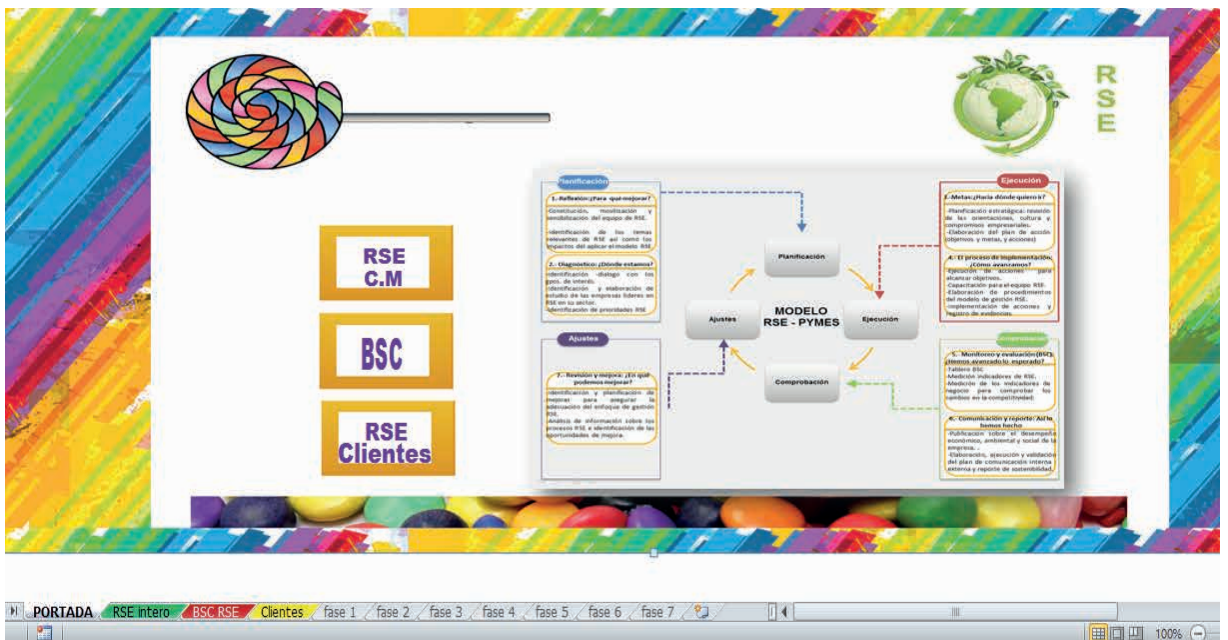


Figura 2. Menú inicial software RSE.
Elaboración propia, 2018.

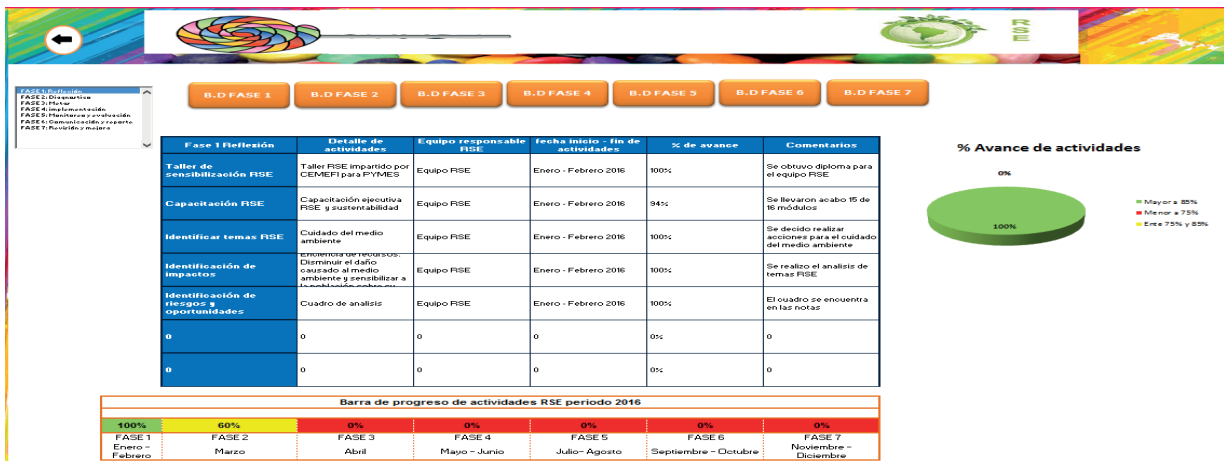


Figura 3. Etapas de gestión de RSE propuesto.
Elaboración propia, 2018.

Balance Score Card de RSE en PYMES																						
Etapas del modelo RSE																						
INDICADORES	Reflexión			Diagnostico			Metas			Implementación			Monitoreo			Comunicación			Mejora			
	Meta	Real	Resultado	Meta	Real	Resultado	Meta	Real	Resultado	Meta	Real	Resultado	Meta	Real	Resultado	Meta	Real	Resultado	Meta	Real	Resultado	
Análisis de la competencia																						
Dialogo con grupos de interés	98%	90%	92%	98%	90%	92%	98%	90%	92%	98%	90%	92%	98%	90%	92%	98%	90%	92%	98%	90%	92%	
Reporte de sostenibilidad	98%	98%	100%	98%	98%	100%	98%	98%	100%	98%	98%	100%	98%	98%	100%	98%	98%	100%	98%	98%	100%	
Gestión participativa en la empresa	98%	70%	71%	98%	70%	71%	98%	70%	71%	98%	70%	71%	98%	70%	71%	98%	70%	71%	98%	70%	71%	
Actividades de preservación del medio ambiente	98%	85%	87%	98%	85%	87%	98%	85%	87%	98%	85%	87%	98%	85%	87%	98%	85%	87%	98%	85%	87%	
Actividades para ayuda a grupos vulnerables	98%	95%	97%	98%	95%	97%	98%	95%	97%	98%	95%	97%	98%	95%	97%	98%	95%	97%	98%	95%	97%	

Figura 4. Seguimiento global en porcentajes.
Elaboración propia, 2018.



Figura 5. Diseño de foros.
Elaboración propia, 2018.

de ruta puede facilitar su camino y ayudar en el logro de esta meta.

A partir de los resultados mostrados es posible detectar la necesidad que tienen las PYME de una herramienta que les permita gestionar las actividades asociadas a la implementación y seguimiento de una estrategia de RSE. Es entonces que se proponen siete fases para desarrollar todos los elementos relacionados con dicha gestión, derivadas del modelo FOMIN: reflexión, diagnóstico, planificación, implementación, monitoreo y evaluación, comunicación y reporte, revisión y mejora.

Específicamente, en la fase de planificación, se incluye la elaboración de un cuadro de mando, también conocido como *Balance Scorecard* (BSC), el cual permite la integración y vinculación de las actividades de RSE dentro de la operación diaria de la organización, orientada hacia el logro de sus propios objetivos como empresa.

El desarrollar una arquitectura de cuadro de mando, o BSC, ayuda a las PYME a dar los primeros pasos dentro del ambiente de la Responsabilidad Social de una manera más estructurada. Si adicionalmente, se lleva de la mano de una herramienta tecnológica que permite sistematizar el proceso necesario para su subsecuente seguimiento y evaluación, se garantiza un funcionamiento ágil y continuidad en dichas operaciones (Hansen & Schaltegger, 2018).

De tal forma que en esta propuesta a manera de complemento, se presenta un piloto de un instrumento basada en software que facilita su aplicación y evaluación, a través del uso de un cuadro de mando (BSC). Esta aplicación fue validada a través de entrevistas hechas a un grupo focal que se expresó de manera favorable acerca de esta herramienta, aunque en algunos casos no la consideró fundamental para el ejercicio de la RSE en las PYMES:

Las posibles implicaciones y

recomendaciones derivadas de este trabajo, sugieren la aplicación de dicha herramienta en PYME de diversa índole, lo cual permitirá perfeccionar la propuesta aquí desarrollada, Así como, eliminar los tabúes que los mismos empresarios tienen respecto de la complejidad de realizar actividades de RSE. Es así, que se vuelve fundamental para la supervivencia tanto de organizaciones como de individuos, lograr permear estos principios de la búsqueda de un bienestar común para todos.

REFERENCIAS

- Castejón, P.J.M., & Aroca, B. (2016). Corporate social responsibility in family SMEs: A comparative study. *European Journal of Family Business*, ISSN: 2444-877X, 6(1), 21-31
- Davies, I. & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19, 126-141.
- FOMIN, Fondo Multilateral de Inversiones. (2010). *Cluster de proyectos*. Recuperado el 29 de 06 de 2016, de Guia de aprendizaje implementacion de RSE en PYMEs: <http://guiarscPYMEs.org/wp-content/uploads/2011/10/Guia-de-aprendizaje.pdf>
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34
- Gutiérrez-Diez, M.C., Bordas-Beltrán, J.L. & Arras-Vota, A.M.G. (2018). Sustainable Balance Scorecard as a CSR Roadmap for SME's: Strategies and Architecture Review en *Handbook of Research on Entrepreneurial Leadership and Competitive Strategy in Family Business*. IGI Global.
- Hansen, E., & Schaltegger, S. (2014). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133:193-221. DOI 10.1007/s10551-014-2340-3.
- Hansen, E., & Schaltegger, S. (2018). Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150: 937. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3531-5>
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256.
- Linh, C.V. (2011). Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. *Problems and Perspectives in Management*, 9(4). Retrieved from https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/4308/PPM_2011_04_Vo.pdf
- Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. *Corporate Governance*, 5, 28-42.
- Medel-González, F., García-Ávila L.F., Pamplona, V.A., Marx-Gómez, J., & Toledo, C. (2016). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case. *Production*, 26(3), 527-539.
- <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.189315>
- Perez-Sanchez, D., Barton, J. R., & Bower, D. (2003), Implementing environmental management in SMEs. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 10, 67-77. doi:10.1002/csr.37
- Spence, L. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics, *Business Ethics: A European Review*, 8, pp. 163-172.
- Spence, L.J., & Rutherford, R. (2003). Small business and empirical perspectives in business ethics: Editorial, *Journal of Business Ethics*, 47, pp. 1-5.
- Vanleer, M., Jain, R., & Squires, A. (2016). A systems approach to creating a sustainability performance benchmarking and reporting framework, *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 6 (2), 190-215. <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJPMB.2016.075605>
- Zatarain, C. (2013). *Las PYMEs: El gran reto de la RSE en México*. Recuperado de <http://mexico.corresponsables.com/actualidad/las-PYMEs-el-gran-reto-de-la-rse-en-mexico>