

# Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional

Volumen 32, Número 59. Enero – Junio 2022

Revista Electrónica. ISSN: 2395-9169



Interacciones entre la responsabilidad social  
y sus elementos organizacionales: estudio multicaso en pymes

Interactions between social responsibilities  
and its organizational elements: Multi-case study in SMEs

DOI: <https://doi.org/10.24836/es.v32i59.1202>  
E221202

Virginia López-Nevárez\*

<https://orcid.org/0000-0001-9887-0132>

Marco Arturo Arciniega-Galaviz\*

<https://orcid.org/0000-0001-8532-7130>

María de Lourdes Díaz-Aboytes\*

<https://orcid.org/0000-0002-6851-8565>

Luz Cecilia Gálvez-Bon\*

<https://orcid.org/0000-0003-1641-7540>

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2021.

Fecha de envío a evaluación: 26 de enero de 2022.

Fecha de aceptación: 05 de abril de 2022.

\*Universidad Autónoma de Occidente. México.

Autor para correspondencia: Marco Arturo Arciniega-Galaviz

Doctorado en Innovación y Administración de las Organizaciones

Bldv. Macario Gaxiola y Carretera Internacional S/N

Los Mochis, Sinaloa, México

C.P. 81223. Tel. 6688161001

Dirección electrónica: [arturo\\_arciniega@hotmail.com](mailto:arturo_arciniega@hotmail.com)

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.

Hermosillo, Sonora, México.



## Resumen / Abstract

**Objetivo:** Examinar la responsabilidad social empresarial (RSE) en las pymes sobre la base de la interrelación de sus elementos organizacionales, desde la perspectiva de la complejidad argumentando que debe buscarse ampliar la comprensión del fenómeno organizacional derivado de la RSE. **Metodología:** Diseño de investigación multicaso cualitativo con alcance descriptivo-explicativo, con triangulación de datos. **Resultados:** La relación RSE-Organización implica un conjunto de procesos e interacciones situacionales entre los constructos básicos de la RSE y los elementos organizacionales, así como considerar la complejidad de la organización y su entorno. **Limitaciones:** Por efectos de la pandemia se tuvo acceso a investigar solo ocho pymes con distintivo de Empresa Socialmente Responsable. **Conclusiones:** Las pymes deben ampliar su radio de actuación en la materia de RSE a los distintos niveles de la organización e interrelacionarlos a través de una estrategia que responda al entorno, para ello las estructuras y liderazgo son fundamentales. Las líneas de investigación futuras podrían profundizar en las interacciones de las pymes con el entorno económico, social y ambiental respondiendo a la complejidad del desarrollo sostenible.

**Palabras clave:** desarrollo regional; responsabilidad social; pymes; organización; ciudadanía corporativa; stakeholders.

**Objective:** To study the actions of SMEs based on the interrelation of their organizational elements with the management of corporate social responsibility. **Methodology:** A qualitative multi-case research design with a descriptive-explanatory scope was established, with data triangulation. **Results:** It was obtained that the CSR-Organization relationship implies a set of processes and situational interactions between the basic constructs of CSR and the organizational elements, as well as considering the complexity of the organization and its environment. **Limitations:** Because to the effects of the pandemic, only 8 SMEs with the Socially Responsible Company badge were investigated. **Conclusions:** SMEs must expand their radius of action in the area of CSR at the different levels of the organization and interrelate them through a strategy that responds to the environment, for this, structures and leadership are essential. Future lines of research could deepen the interactions of SMEs with the economic, social and environmental environment, responding to the complexity of sustainable development.

**Key words:** regional development; social responsibility; SMEs; organization; corporate citizenship; stakeholders.

## Introducción

**L**as empresas están viviendo en un entorno complejo e irregular, lo que implica mucho conocimiento, tiempo e innovaciones, así como desarrollar una gobernanza responsable con nuevas estructuras conectadas a situaciones de crisis (Voegtlin y Scherer, 2017). Esto significa una nueva forma de hacer negocios que comprenda la integración voluntaria de las preocupaciones económicas, sociales y ambientales en las acciones y estrategias de la actividad empresarial (Sánchez-Infante, Yañez-Aranque y Moreno-García, 2020), como lo propone la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La aplicabilidad de la RSE se ha visto en mayor medida en las grandes empresas, no obstante, las pymes también han implementado la RSE, aunque en menor escala (Johnson, 2015). En la Tabla 1 se muestran investigaciones recientemente publicadas en la temática de RSE en el caso de pymes.

Tabla 1.  
*Investigaciones previas de RSE en pymes*

Autor/ Año	Variables estudiadas	Enfoque de RSE
Dey, Petridis, Petridis, Malesios, Nixon, y Ghosh (2018)	Gestión medioambiental	El compromiso de las empresas de actuar de forma ética, contribuir al crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general.
Stekelorum, Laguir y Elbaz (2019)	Cooperación ONGs	Acciones firmes que intentan proactivamente alcanzar la sustentabilidad a través de las dimensiones económica, ambiental y social.
Yu, Shi y Wang (2020)	Innovación Inversión social	Mejorar los procesos internos para cumplir con los estándares de protección ambiental para satisfacer a las partes interesadas.
Stekelorum, Laguir y Elbaz (2020)	Dimensión ambiental Cadena de suministro	La responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad y engloba las dimensiones social, ambiental y económica.
Sánchez-Infante <i>et al.</i> (2020)	Relación de la RSE y el desempeño económico	Constructo multidimensional que comprende las dimensiones económica, social y ambiental.
Salas-Arbeláez, García-Solarte y Azuero-Rodríguez (2020)	Prácticas empresariales	Actividades económicas, medioambientales, sociales, legales y éticas realizadas por las empresas y adaptadas a los valores y expectativas de la sociedad.
Magrizos, Apospori, Carrigan y Jones (2020)	Stakeholders Desempeño financiero	Las empresas tienen muchas partes interesadas y deben tomar en cuenta los efectos de sus acciones sobre ellas.
Lu, Ren, Zhang, Rong, Raheem, y Streimikis (2020).	Innovación y desempeño organizacional	Modelo que integra las perspectivas económica, legal, moral y filantrópica de la sociedad.
Gangi, Meles, Monferrá y Mustilli (2020)	Gobierno corporativo Riesgo financiero	Proceso para integrar preocupaciones sociales, ambientales, éticas y de derechos humanos en sus operaciones comerciales y estrategia central en colaboración con sus partes interesadas.
Yáñez-Araque, Sánchez-Infante, Gutiérrez-Broncano y Jiménez-Estévez (2021).	Relación de la RSE y el desempeño económico	Es la presentación de informes de sostenibilidad para informar a los diferentes grupos de interés y a la sociedad en general de las acciones económicas, sociales y ambientales.
Forcadell, Úbeda y Aracil (2021)	Responsabilidad social ambiental Innovación en recursos tecnológicos	La RSE ambiental, es un subconstructo que convierte la conciencia ambiental en acciones para limitar los impactos ambientales adversos y promover externalidades ambientales positivas.

Fuente: elaboración propia a partir de las referencias citadas.

Se puede observar que la mayoría de las definiciones se basan en la triple cuenta de resultados y en la atención a los stakeholders. Ello muestra el interés por incorporar las expectativas básicas de las pymes para cumplir en términos de protección al medio ambiente, estabilidad económica y atención a la sociedad. También se muestra la variedad de temáticas que están asociadas a las RSE, lo cual impulsa la necesidad de considerar las complejas relaciones entre todos estos elementos asociados a la RSE (Crifo, Diaye y Pekovic, 2016). Al respecto, el objetivo de investigación es examinar la RSE en las pymes sobre la base de la interrelación de sus elementos organizacionales, desde la perspectiva de la complejidad argumentando que debe buscarse ampliar la comprensión del fenómeno organizacional derivado de la RSE.

Se parte de los principios de la teoría de los stakeholders de Freeman, Retolaza y San-Jose (2020), que consisten en la identificación y generación de acciones para el propósito de la organización, su interconexión, la cooperación, la reciprocidad, y atención a la complejidad. La relación RSE-Organización viene dada, entonces, por la calidad de las interacciones situacionales entre los miembros de la organización en una estructuración de esfuerzos dirigidos a la sostenibilidad (Soderstrom y Weber, 2020). Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de abordar a la RSE a partir de un análisis que integre las relaciones complejas y multifacéticas entre las empresas y la sociedad (Schneider, Wickert y Marti, 2017).

## **Revisión teórica**

### *Teorías de la RSE*

La responsabilidad social corporativa ha tenido una serie de transformaciones en las que se han ido incorporando elementos como la atención a los desafíos ambientales y a los grupos de interés o stakeholders, es decir, la RSE valora la capacidad de la empresa para desarrollar relaciones con el conjunto de las partes vinculadas a la misma, en relación con aspectos sociales, financieros y medioambientales (Iturrioz, Masa y Medina, 2019). La Comisión Europea (2011) considera que las empresas deben de partir de reconocer el impacto que generan en la sociedad para lo cual deben aplicar estrecha colaboración con sus stakeholders, integrar elementos

sociales, medioambientales y éticas, el respeto a los derechos humanos y los consumidores, con la finalidad de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios y todas sus partes interesadas, así como identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas. Refiere, a su vez, que se trata de un proceso complejo que involucra el tamaño de la empresa y la naturaleza de sus acciones. También se han generado una proliferación de teorías que responden a la necesidad de comprender el propósito de las empresas en la sociedad y su responsabilidad social (Melé, 2008), las cuales han sido identificadas de la siguiente manera: teoría del valor accionista, teoría del desempeño social corporativo, teoría del agente interesado y teoría de la ciudadanía corporativa.

El abanico de teorías manifiesta la importancia e interés en el estudio científico de la RSE, que al ser un concepto diverso y dinámico varía en la forma de ser entendida (Peña, Serra y Cardona, 2017), que va más allá de cumplir un compromiso con los accionistas e incorporarse en distintos niveles a la sociedad en general (ver Tabla 2).

Tabla 2.  
*Teorías de la RSE*

Teoría Melé (2008)	Enfoque	Fundamento	Autores representativos
Teoría del Valor Accionista (TVA)	La empresa es un instrumento de generación de riqueza.	Pensamiento Económico Neoclásico	Friedman (1970)
Teoría del Desempeño Social Corporativo (DSC)	La empresa debe atender sus cuestiones económicas y legales, así como los problemas sociales.	Sociología	Carroll (1979) Wartick y Cochran (1985) Wood (1991)
Teoría del Agente Interesado (TAI)	Todo individuo o grupo que tenga relación con la empresa es un agente que se debe de considerar como responsabilidad de la empresa.	Ética Kantiana	Freeman (1984) Elkington (1994) Donaldson y Preston (1995)
Teoría de la Ciudadanía Corporativa (TCC)	La empresa es considerada como un ciudadano que tiene derechos y obligaciones.	Estudios Políticos	Davis (1960) Waddock y Smith (2000)

Fuente: elaboración propia a partir de Melé (2008).



### *Elementos organizacionales y complejidad*

Los elementos organizacionales se encuentran en una lógica de acción compleja por su naturaleza diversa, en este sentido, los conceptos de “responsabilidad social corporativa” y “complejidad” están estrechamente asociados. La complejidad se refiere al “número de elementos que constituyen un sistema o el entorno de un sistema y a las conexiones entre estos elementos” (Schneider et al., 2017: 4). La RSE se integra a partir de la comprensión de los procesos de organización, los límites, la actividad de sistemas y estrategias en las dimensiones económica, social y ambiental.

Algunos estudios han investigado la RSE considerando a la complejidad como una variable, tal es el caso de Karyawati, Subroto y Saraswati (2020) quienes analizaron la complejidad de la relación entre RSE y desempeño financiero. Por su parte Diab y Metwally (2020) consideran que la noción de responsabilidad social ambiental debe incrustarse en la naturaleza comunitaria, las relaciones informales, la lógica familiar y los problemas políticos, lo cual está insertado en un contexto institucional de complejidad. Khojastehpour y Riad (2020), explican las complejidades de las relaciones con los stakeholders en el contexto empresarial internacional, encontrando que la RSE juega un papel relevante en el tratamiento de la complejidad en la gestión ecológica de los stakeholders para la creación de valor. El trabajo de Tahri y Karim (2019) tuvo como objetivo comprender las divergencias de la RSE y propone superar la escisión de su carácter paradójico teniendo en cuenta la complejidad de la organización y el entorno, observando una brecha considerable entre el discurso y la práctica de RSE. Pirson y Turnbull (2018) proponen dos elementos claves que ayudan a estructurar la absorción de la complejidad para integrar el gobierno corporativo y la RSE que son la división del trabajo y la división de poder en la estructura y estrategia. Estos estudios de la RSE y la complejidad sostienen la necesidad de conectar ambas nociones, sin importar el tipo de organización donde se implemente la RSE, las implicaciones son dignas de ser analizadas, en especial en las pymes que viven una complejidad en su dinámica organizacional en una estructura simple.

## Metodología

Para esta investigación se realizó un estudio multicaso bajo con enfoque cualitativo en un nivel descriptivo-explicativo, que se plantea como propósito aportar un panorama actual de las pymes con respecto a su nivel de responsabilidad social, sobre la base de la interrelación de sus elementos organizacionales.

Para el diseño multicaso se tomó la perspectiva de Stake (2006), quien señala que se deben examinar entre seis y diez casos conectados entre sí a partir de una característica o condición común, de tal manera que los casos pueden ser parte de una categoría del fenómeno que es estudiado, realizándose bajo el enfoque cualitativo y dejando de lado el diseño experimental y las pruebas de hipótesis. Román y Smida (2017) refieren que la propuesta de Stake se aleja de cualquier propósito de comparación, generalización e identificación de causalidades, por lo que el investigador poco debe preocuparse por las explicaciones causales de los eventos.

Se recurrió a un muestreo no probabilístico por conveniencia en función de las características que agrupen homogéneamente al sujeto de estudio. Las características requeridas para la muestra fueron: ser una empresa pyme y que tuviera el distintivo ESR<sup>1</sup> al año 2020 con una antigüedad de tres años o más, ya que al partir de tercer año con el distintivo la empresa se orienta hacia la sistematización, programas y políticas de RSE. Según lo publicado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), en el año 2020 se otorgó el Distintivo ESR a veinte pymes de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, México, de las cuales nueve tenían tres años o más con el distintivo ESR. Debido a la pandemia por covid-19, una de las pymes se encontraba cerrada al público, por lo cual se realizó el estudio en 8, quedando la muestra como se describe en la Tabla 3.

Tabla 3.  
*Descripción de la muestra de pymes*

Alias	Servicios	Años con el distintivo ESR
PYME1	Comercio de agroquímicos	3
PYME2	Venta de productos de control, automatización y eficiencia energética	3
PYME3	Servicio Médico-quirúrgico profesional	3
PYME4	Siembra, cultivo y cosecha de papa y maíz	3
PYME5	Servicios de fumigación a granos almacenados	4
PYME6	Venta de Carnes frías, carnicería y abarrotes	4
PYME7	Productos de ingeniería de agua	6
PYME8	Fabricación de papel aluminio, servilletas de papel y papel higiénico	6

Fuente: elaboración propia.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron: entrevista estructurada y análisis documental. La entrevista estructurada se realizó a los directivos de empresas y personal encargado de la gestión de responsabilidad social, ya que al ser una empresa con el distintivo ESR poseen un responsable de la gestión RSE, con el objeto de obtener la reconstrucción de la trayectoria y evolución de la RSE en la pyme. También se realizaron entrevistas a representantes del Comité de Responsabilidad Social Zona Norte de Sinaloa y a Accionarse (Organismo promotor de la RSE en el estado de Sinaloa).

Para la estructuración de las guías de entrevista se utilizó el modelo propuesto por Romero, Tejeida y Badillo (2018) del sistema de RSE, complementado con las propuestas de la triple cuenta de resultados y la ciudadanía corporativa (Elkington, 1994; Mirvis y Googins, 2006), que establece la esencia de la responsabilidad social como la forma en la que una empresa cumple sus valores fundamentales de manera que: minimiza el daño, maximiza el beneficio, es responsable, responde a las principales partes interesadas y apoya sólidos resultados financieros.

Se diseñaron tres guías de entrevista con la finalidad de obtener una complementariedad de los datos, quedando de la siguiente manera:

- Guía 1: ocho informantes de nivel directivo (director general, uno por cada pyme).
- Guía 2: ocho informantes nivel administrativo (responsable de la RSE en la pyme).
- Guía 3: tres informantes de organismos promotores de RSE.

Para la revisión documental se realizó un análisis en bases de datos oficiales de Cemefi, la Secretaría de Economía, el Instituto Mexicano de la Competitividad, el Instituto de Estadística y Geografía de México, así como las páginas web de las empresas estudiadas. Se tuvo también la oportunidad de revisar documentación de las empresas, para lograr familiarizarse con sus objetivos y metas.

## **Resultados y discusión**

La guía de análisis se desarrolló a partir de la adaptación del modelo propuesto por Romero et al. (2018) del sistema de RSE, complementado con las propuestas de la triple cuenta de resultados y la ciudadanía corporativa (Elkington, 1994; Mirvis y Googins, 2006). Se establecieron tres etapas de análisis:

1. Identidad: se obtiene una idea clara de cómo es la pyme y los objetivos y propósitos de RSE que tiene en la interacción con el entorno.
2. Entorno asociado a la RSE: como se compone el papel de la pyme en el entorno hacia la RSE.
3. Capacidad de operación en RSE: se evalúa la capacidad para alcanzar el logro de su objetivo en RSE.

### *Identidad*

La importancia de las Pymes en la sociedad radica en ser generadoras de empleo, además de actuar como un instrumento de cohesión y estabilidad social (Vives, Corral e Isusi, 2005), cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercio y de servicios y tienden a realizar actividades autónomas, generando un impacto económico en la región donde se establecen. Las pymes estudiadas se



ubican dentro de cuatro sectores económicos: comercio, servicios, agropecuario e industria. Esto demuestra que los intereses de adopción de las prácticas de RSE no dependen del sector donde se ubica la pyme. En la Figura 1 se puede ver el detalle de los sectores a los que pertenecen las pymes estudiadas.

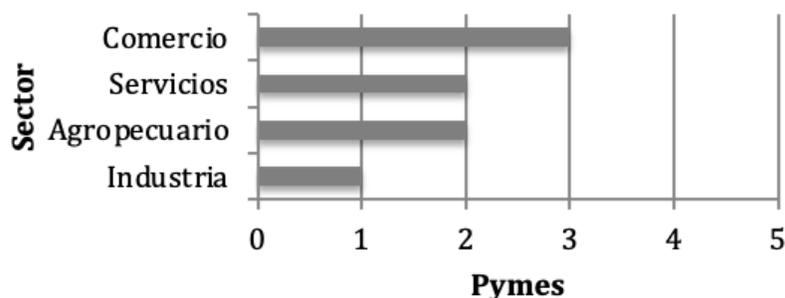


Figura 1. Sector de las Pymes con distintivo ESR en Los Mochis, que forman parte de la muestra del estudio.

Fuente: elaboración propia.

El sector donde se ubican las pymes es determinante ya que en este se circunscribe su operación y hay un dominio de fuerzas competitivas (Porter, 1979), que determinan el grado que ejercen los diferentes agentes y orienta la dirección atendiendo las oportunidades y amenazas que se configuran por la actividad que realizan y las fuerzas que lo condicionan.

### *Entorno de las pymes*

Como sistemas abiertos las pymes se desarrollan a partir de condicionamientos contextuales teniendo una interacción constante entre sus factores en el marco de su entorno, por lo que, su actividad empresarial requiere de considerar esta dimensión externa. De acuerdo con Mintzberg (1979) el entorno puede entenderse como prácticamente todo lo ajeno a la organización: su tecnología, naturaleza de sus productos, clientes, competidores, situación geográfica, clima económico, político e incluso meteorológico. Además, que puede definirse de acuerdo con las variables de estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad.



El análisis de los entornos de las ocho pymes, mostró que se mueven dentro del dinamismo y lo complejo en cuanto a la predictibilidad del trabajo a realizar y la complejidad del mismo. Así también se identificó que tienden hacia una diversificación en los mercados y a la hostilidad lo que implica una mayor velocidad de reacción de su operación. La Tabla 4 muestra el detalle de cada una de las pymes del análisis de su entorno.

Tabla 4.  
*Análisis del entorno de las pymes*

Pyme	Variables del entorno			
	Estabilidad	Complejidad	Diversidad de mercados	Hostilidad
PYME1	Estable	Simple	Integrado	Hostil
PYME2	Dinámico	Complejo	Diversificado	Hostil
PYME3	Dinámico	Complejo	Diversificado	Hostil
PYME4	Dinámico	Complejo	Integrado	Hostil
PYME5	Dinámico	Complejo	Integrado	Hostil
PYME6	Dinámico	Simple	Diversificado	Hostil
PYME7	Dinámico	Complejo	Diversificado	Hostil
PYME8	Dinámico	Complejo	Diversificado	Hostil

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

La complejidad observada implica las muchas dimensiones requeridas del marco contextual de la pyme, lo cual requiere a su vez mayor información para la toma de decisiones. Al respecto, la propuesta de Schneider et al. (2017) sugiere que las empresas respondan con el desarrollo de mayor complejidad interna y complejidad colaborativa, que en términos del paradigma de la RSE requiere de relaciones complejas y multifacéticas de las empresas en términos del impacto económico, ambiental, ético y social de sus actividades.



### *Planeación estratégica*

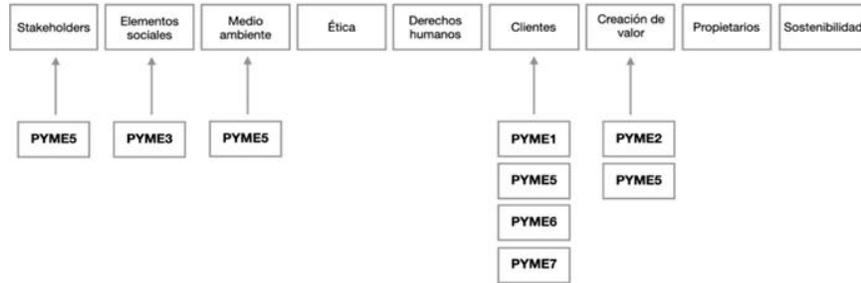
El modelo de planeación estratégica describe el carácter y el concepto de la actividad de la organización (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997), estableciendo aquello que se piensa hacer, para quien lo hará y como lo hará, convirtiéndose en una guía para los tomadores de decisiones y hacia el exterior representa el enfoque de sus esfuerzos. Llevar a cabo estos modelos en las pymes no resulta fácil, en gran medida debido a que adolecen de competencias gerenciales de gestión para realizar cambios en sus estrategias, programas y estructuras que le conduzca a un mejor desempeño (Leyva, Cavazos y Espejel, 2018).

En los casos estudiados, se observa que las pymes se enfocan en la dinámica diaria de operación haciendo uso mínimo de la planeación en relación a su responsabilidad social. Aunque las pymes registran más de tres años con una gestión que incorpora a la RSE, ello no se observa en la declaración de su misión y visión, lo que refiere que las prácticas de gestión económica, social y ambiental en el marco de sus stakeholders, sean reactivas y no proactivas, o que solo se oriente al cumplimiento de los indicadores para la obtención del distintivo.

Se realizó un análisis de contenido de la misión y visión en cada una de las ocho pymes en relación a los constructos derivados del concepto de RSE de la Comisión Europea (2011), ya que en esta definición se incluye la atención a los stakeholders y la integración de los elementos económicos, sociales, medioambientales y éticos, la creación de valor y la atención a los derechos humanos. El resultado fue que las pymes incorporaban solo un constructo o ninguno de la RSE, por lo que se decidió comparar con la definición de RSE del Cemefi (2020), que incluye las dimensiones de ética y gobernabilidad, calidad de vida en la empresa, comunidad y desarrollo y medio ambiente. En el caso de la definición de Cemefi, las pymes tampoco incorporan en sus declaraciones de misión y visión a la RSE, lo que refleja una falta de conocimiento en el concepto de responsabilidad social (Figura 2).

INTERACCIONES ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
Y SUS ELEMENTOS ORGANIZACIONALES: ESTUDIO MULTICASO EN PYMES  
LÓPEZ-NEVÁREZ, ARCINIEGA-GALAVIZ, DÍAZ-ABOYTES, GÁLVEZ-BON

**Dimensiones de la RSE de la Comisión Europea (2011)**



**Dimensiones de la RSE de CEMEFI (2020)**

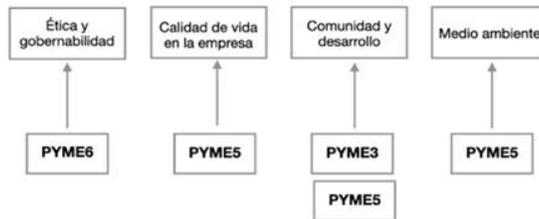
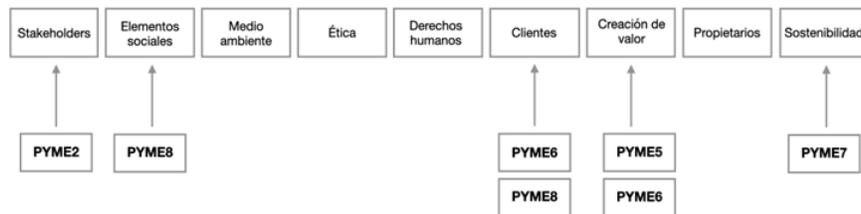


Figura 2. Alineación de la misión de las pymes a los constructos de RSE.  
Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

**Dimensiones de la RSE de la Comisión Europea (2011)**



**Dimensiones de la RSE de CEMEFI (2020)**

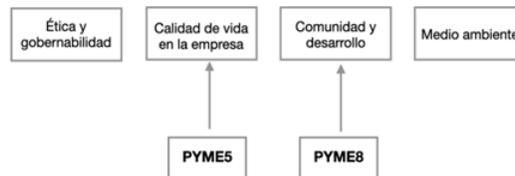


Figura 3. Alineación de la Visión de las pymes a los constructos de RSE.  
Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Romero et al. (2018) señalan que la estrategia empresarial de las pymes que incorpore a la RSE podría generarle beneficios cuantificables, sin embargo, hay factores que impiden y desafían su puesta en práctica como son:

- El tiempo dado que la adopción de la RSE es lenta y depende en gran medida de la viabilidad del negocio.
- Las limitaciones de recursos financieros y humanos.
- La baja percepción de la RSE.
- El miedo a hacer las cosas mal.
- La falta de apoyos.
- La incorporación de la cultura de RSE en la empresa.
- La medición de los beneficios de la RSE.

#### *Entorno asociado a la RSE*

Para el estudio de entorno de la pyme asociado a su operación en RSE, se realizaron dos análisis:

- Las responsabilidades de la empresa con la sociedad.
- La relación empresa-sociedad.

#### *Análisis de las responsabilidades de las pymes con la sociedad*

El concepto de responsabilidad social es parte de la relación de las empresas con la sociedad en una economía de mercado (Suárez y Lara, 2012). El carácter pluridimensional que adquiere la RSE genera controversias al estar difuso el límite de esta relación, lo que se observa en la cantidad de definiciones y modelos de aplicación. Las teorías de la RSE proporcionan elementos que permiten comprender el compromiso legal-social y el proceso de interacción que tratan de hacer con la sociedad.

Se presenta en la Tabla 5 un análisis a partir de las teorías de la RSE de Melé 2008, en donde se identifican a las pymes no solo como un factor de valor económico sino también como la base de su producción y creación; sus expresiones, su interés por mejorar y el proceso de interacción que tratan de hacer con la sociedad.

Tabla 5.  
*Análisis de las responsabilidades de las pymes con la sociedad*

Teoría de RSE (Melé, 2008)	Enfoque de la teoría	PYMES que se ubican en la teoría	Acciones de gestión representativa de las PYMES
Teoría del Valor Accionista (TVA)	Generación de riqueza	PYME1	Posición financiera
		PYME2	Iniciativa estratégica
		PYME3	Imagen corporativa
		PYME4	Innovación y crecimiento
		PYME5	Rentabilidad
		PYME6	Responsabilidad sobre accionistas
		PYME7	Sostenibilidad económica
		PYME8	Cumplimiento legal
Teoría del Desempeño Social Corporativo (DSC)	Atención de problemas sociales	PYME1	Gestión de RRHH
		PYME3	Voluntariado corporativo
		PYME5	Inclusión
		PYME6	Código ético
		PYME7	Vinculación con la comunidad
		PYME8	Apoys sociales
Teoría del Agente Interesado (TAI)	Todo individuo o grupo que tenga relación con la empresa se debe considerar como responsabilidad de la empresa	PYME2	Atención a stakeholders
		PYME3	Interconexión
		PYME5	Relación constante
		PYME6	Red de colaboradores
		PYME7	Redes
		PYME8	Compromiso
Teoría de la Ciudadanía Corporativa (TCC)	La empresa tiene derechos y obligaciones	PYME2	Desarrollo sostenible
		PYME3	Atención al medio ambiente
		PYME4	Atención a los ODS
		PYME5	Cambio social
		PYME7	Desarrollo regional
		PYME8	Atención al medio ambiente

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos, retomando a Melé (2008).

*Análisis de la relación empresa-sociedad*

Gond (2012) propone que la RSE descansa en un sistema que refleja la dimensión organizativa de la empresa y que establece una relación con la sociedad, la cual puede ser de cuatro formas: funcionalista, relación de poder, producto cultural y construcción sociocognitiva.

Se puede observar en la Figura 4, como las pymes estudiadas se relacionan con la sociedad a partir de la regulación social principalmente, en donde la empresa y la sociedad son sistemas que se complementan y la RSE actúa como instrumento de regulación, como en este caso el distintivo ESR. También se tiene una relación en menor proporción a partir del intercambio de normas y valores.

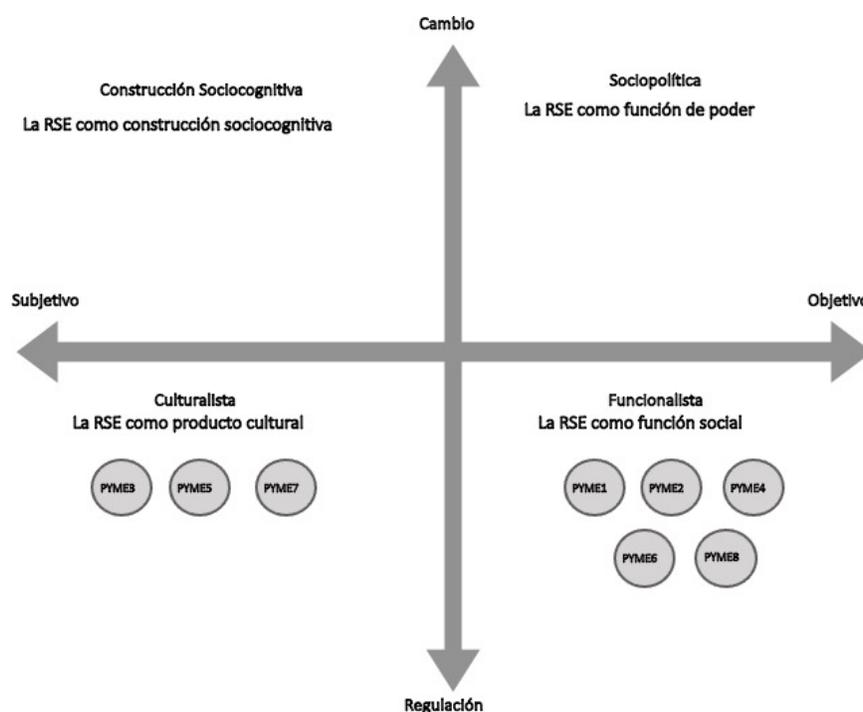


Figura 4. Relación empresa-sociedad de las pymes estudiadas.

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos y Gond (2012).

A partir de los resultados obtenidos habría que empezar a considerar que es en la multideterminación de los elementos organizacionales donde la gestión de la responsabilidad social corporativa encuentra su razón de ser y su base de operación. El análisis de las interrelaciones que se muestran en la Figura 4 muestra que tres pymes mantienen un nivel de transformación en su RSE. Estas se encuentran ubicadas en el cuadrante de la regulación y lo subjetivo, de tal manera que han avanzado hacia la construcción de una responsabilidad social como producto cultural (Gond, 2012). En este punto las empresas se encuentran en mayor compenetración con la gestión de la RSE y son capaces tanto estructural como culturalmente de mantener relaciones con sus stakeholders. En este sentido se puede observar que hay una tendencia de las pymes con el distintivo a avanzar a la transformación social a partir de la generación de valores culturales asociados a la responsabilidad social.

En el cuadrante de lo objetivo y la regulación se ubican cinco pymes, las cuales se orientan a la certificación de la información a través de la medición del desempeño. En este nivel se encuentran las iniciativas de certificación por parte de terceros, lo cual comprueba que la adopción de distintivos define un comportamiento social. Aquí las iniciativas buscan establecer metas de desempeño en materia de RSE y proporcionar los medios para lograrlas, así como establecer estándares que sirvan para el monitoreo y la evaluación del desempeño.

#### *Capacidad de operación en RSE. Las prácticas de RSE en las pymes*

Para el diagnóstico de la capacidad de operación de las pymes se utilizó el modelo de Ciudadanía Corporativa del Boston College, que establece a la RSE como la forma en la que una empresa cumple sus valores fundamentales. Esto es de manera que minimiza el daño, maximiza el beneficio, es responsable y responde a las principales partes interesadas y apoya sólidos resultados financieros (Mirvis y Googins, 2006). El modelo permite considerar un sistema de variables de la organización como el liderazgo, estructura, cuestiones sociales y ambientales, stakeholders y transparencia, así como sus conexiones a fin de dar cuenta del nivel de RSE en que se encuentra la empresa que puede ir en las etapas de elemental, compromiso, innovación, integrado y transformación. En la Tabla 6 se puede observar de manera sucinta el nivel de avance en RSE de los elementos organizaciones de las pymes estudiadas.

Tabla 6.  
*Análisis de la capacidad de operación en RSE*

Pymes	Dimensiones de RSE					
	Concepto de RSE	Liderazgo	Estructura	Manejo de cuestiones sociales	Relación con los stakeholders	Transparencia
PYME1	Integración	Innovación	Innovación	Innovación	Compromiso	Compromiso
PYME2	Integración	Innovación	Innovación	Innovación	Integración	Compromiso
PYME3	Transformación	Transformación	Transformación	Transformación	Transformación	Innovación
PYME4	Innovación	Innovación	Compromiso	Innovación	Innovación	Compromiso
PYME5	Transformación	Transformación	Transformación	Transformación	Integración	Innovación
PYME6	Innovación	Innovación	Compromiso	Innovación	Innovación	Compromiso
PYME7	Transformación	Transformación	Transformación	Transformación	Integración	Compromiso
PYME8	Integración	Integración	Integración	Integración	Integración	Compromiso

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos con base en base Mirvis y Googins (2006).

En el concepto de RSE, se observa que dos pymes están en la etapa de innovación, lo que significa que ya conocen el concepto y están tratando de implementarlo en su administración. Aquí los directivos reconocen la importancia de apoyar más allá de lo legal, como lo señala la teoría del desempeño social corporativo, atender los problemas sociales (Wood, 1991). Las tres pymes con el concepto de RSE en la etapa de integración ya empiezan a considerar la triple cuenta de resultados en su gestión. Las dos pymes que se ubican en la etapa de transformación, una de ellas ya tiene seis años con el distintivo y ha generado un conocimiento al respecto, la otra tiene cuatro años y se caracteriza por su dinamismo y orientación hacia trabajar la RSE como un producto cultural (Gond, 2012).

El liderazgo permite o no la apropiación de la RSE y hasta que punto lo practican. En el caso de las pymes, el líder se convierte en el guía y coordinador de las acciones. Algo que se observó es que el líder sí realiza acciones de RSE y las promueve no obstante, están fuera de la planeación estratégica, lo cual dificulta la alineación de intereses del compromiso legal y ético con los stakeholders. En concordancia con Portales (2017), las las pymes estudiadas actúan bajo un líder que si conoce la RSE y la promueve, pero le falta la visión de un cambio social de mediano o largo plazo.

El caso de las pymes en su mayoría predomina la estructura simple, adhocracia y burocracia simple (Mintzberg, 1979), que se caracterizan por tener pocos dispositivos de enlace con una escasa planificación y control. En este caso, las pymes tienen integrada la RSE, pero en su mayoría no poseen un área o departamento responsable de la RSE que recaer en manos del líder o del área de recursos humanos. Realizan la RSE con algunas acciones cruzadas y funcionales y actuando de manera reactiva. Tres de las pymes exhiben una estructura en la etapa de transformación lo que significa que existe un departamento o área para realizar la gestión de la RSE que les puede dar en el largo plazo una vinculación a compromisos con la sociedad (Montaño y Rendón, 2015) más allá de un voluntariado empresarial.

El manejo de las cuestiones sociales que manifiestan las pymes estudiadas se dirige hacia programas de ayuda a la comunidad y campañas ambientales dirigidas a la limpieza, reforestación y educación ecológica. Se ubican así en una relación de la pyme como función social a través de su RSE dentro de la teoría del desempeño social corporativo que indica que la empresa debe atender sus cuestiones económicas y legales, así como los problemas sociales (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991). Hay tres pymes que han avanzado un poco más en estos temas, ya que están empezando a establecer acciones definidas para atención a la comunidad, pero que aún no forman parte de su modelo de negocios. Tal limitación pone en desventaja a las pymes para avanzar en su generación de valor, ya que es necesario pasar de la filantropía a la acción social (Carroll, 2016).

Respecto a la gestión de los stakeholders Freeman et al. (2020) consideran que debe realizarse desde la identificación y generación de acciones que permitan su interconexión, cooperación, reciprocidad y creación de valor, lo que las pymes estudiadas han realizado mayormente en dos grupos de interés: los clientes y los colaboradores. El diálogo que han desarrollado se enfoca en la conformación de una relación estable y duradera (Bajo, 2015), en este caso, la fidelidad de los clientes y de los empleados. Más allá de eso su relación es situacional, sí reconocen que giran alrededor de un ecosistema empresarial y que hay muchos grupos de interés (Magrizos et al., 2020), pero les falta avanzar en generar una alianza y una gestión multistakeholders, a través de relaciones duraderas que generen valor (Argandoña, 2011).

La comunicación de resultados y transparencia es uno de los principios de la RSE que implica la adopción de prácticas de divulgación de los resultados económicos, ambientales y sociales. Yáñez-Araque et al. (2021) consideran que la RSE es la

presentación de informes de sostenibilidad para los stakeholders y a la sociedad en general de sus acciones, por lo que es muy importante avanzar en este tema también. En el caso de las pymes de esta investigación solo una ha publicado sus informes y brinda el acceso a la información de manera abierta. Las otras siete se encuentran en la etapa de compromiso que significa que se enfocan en la conservación de las relaciones públicas a través de sus informes que son entregados al Cemefi y a algunos grupos de interés si son solicitados. Las pymes deben de considerar que, en los procesos de gestión de la RSE, se producen notables beneficios ambientales, sociales y económicos, incluyendo la generación de empleo sostenible. Es por ello, la necesidad del compromiso hacia la sociedad para facilitar el conocimiento, la difusión y el seguimiento de los avances, de las mejores prácticas y de sus resultados. En el 2009, Vilanova y Dinares propusieron un modelo para pymes diseñado para la gestión de la RSE con el propósito de la presentación de informes, mismo que ha sido mejorado por otros investigadores que lo han complementado con la integración en la estrategia de la empresa, gestión y control interno, información corporativa, certificación e inversión social, pero todos han dejado claro que la comunicación de resultados es necesaria para que la RSE sea integrada (Bom-Camargo, 2021).

Los resultados obtenidos del análisis de la capacidad de operación en RSE ponen en evidencia que cada una de las pymes que participaron en el estudio tiene una orientación distinta hacia la RSE, es decir, guardan una predominancia de actuación que va a depender de la diversidad de sus elementos organizacionales. Los principales inductores hacia la RSE en pymes están dados por factores como las preferencias, motivaciones y orígenes que tienen sus propietarios o quienes las dirigen con respecto a la relación de la empresa con los distintos grupos de interés, así como la idea de estos de cómo crear y transferir valor en conjunto. Debido a lo subjetivo de estos factores la RSE en las pymes toma “un carácter de actividad informal, implícita, inconsciente, con bajos niveles de formalización” (Barreras y Sanclemente, 2017: 196).

Los hechos demuestran que las pymes pueden desarrollar una complejidad interna para responder al entorno complejo de la RSE (Schneider et al, 2017), sin embargo, hay que tomar en consideración que no cuentan con todos los recursos ni las mismas capacidades de respuesta de las grandes empresas. No obstante, independientemente del tamaño, debe plantearse al interior de la pyme que la relación RSE-Organización implica un conjunto de procesos e interacciones situacionales entre los constructos

básicos de la RSE y los factores o elementos organizacionales (Soderstrom y Weber, 2020), así mismo comprender las divergencias de la RSE teniendo en cuenta la complejidad de la organización y su entorno Tahri y Karim (2019).

## **Retos de las pymes para avanzar en la RSE**

En este análisis se ha podido identificar que las pymes tienden a definir la RSE a través del cumplimiento de obligaciones legales y económicas, la filantropía empresarial, campañas sociales y el fortalecimiento de la relación laboral con sus empleados que, si bien es una parte, no es a lo que en su totalidad la RSE se refiere.

Como lo evidencian los resultados, el camino en RSE no ha sido fácil, pero el futuro es aún más complejo. Se sugiere enfocarse a trabajar en la inclusión de sus stakeholders, como lo refieren Freeman et al. (2020) interconectarse con sus grupos de interés para generar una cooperación, reciprocidad y generación de valor, para fortalecer la relación RSE-Organización en diversas lógicas de acción.

Se debe reconocer que no siempre se cuenta con todos los recursos en las pymes, por lo que se sugiere enfocarse a trabajar como una organización de alta complejidad interna y colaborativa (Schneider et al., 2017) creando una estructura organizativa y procedimientos operativos como, por ejemplo: códigos de conducta y derechos humanos, que son temas que poco se han desarrollado en las pymes. Esto implica un cambio de enfoque que requiere de la atención a muchos factores, entre los que se pueden mencionar:

- Fortalecer el autoconcepto de responsabilidad social y sus constructos implicados, que conlleven a una identidad organizacional con orientación social.
- Impulsar el carácter creativo y colaboración de los empleados para crear estrategias de RSE.
- Incluir una formación y capacitación en temas como derechos humanos, normas laborales, cambio climático, anticorrupción, gestión ambiental, pobreza, desigualdad, entre otros.
- Ser parte del reto global de los Objetivos del Desarrollo Sostenible para que las pymes amplíen su responsabilidad social empresarial, que sean los principales actores para que exista un equilibrio en la parte social, económica y medioambiental.

- Establecer en la medida de lo posible un responsable de la RSE.
- Trabajar con ONG en asociaciones intersectoriales.
- Unirse a iniciativas de impacto global (GRI, ISO26000, ONU).
- Fomentar la inversión socialmente responsable.

El primer paso para trabajar la RSE por parte de las pymes, es su identificación y el segundo es su atención que, como se refleja en los resultados descritos previamente es complejo. Vale la pena mencionar que, al obtener el distintivo de ESR, las pymes abren una ventana hacia el paradigma social, sin embargo, queda limitado si la pyme solo se enfoca al cumplimiento de los indicadores. Independientemente del tamaño de la empresa se debe de crecer en conocimiento y en acciones multidimensionales dando lugar a la complejidad organizacional, de tal manera que la RSE impulse la necesidad de conocerse a sí misma como empresa socialmente responsable y como parte de una sociedad con la cual se relaciona y a la vez, genera impactos.

## **Conclusiones**

Esta investigación analizó los elementos organizacionales desde la teoría de la complejidad como parte de la integración RSE-Organización, partiendo de que la dinámica organizacional genera interacciones entre múltiples elementos sin importar la actividad o tamaño de la empresa. Se explicó que la RSE en las pymes privilegia la capacidad de la empresa para desarrollar relaciones con sus stakeholders permitiéndole generar una función significativa de extensión de las fronteras de acción hacia la mejora social, ambiental y económica (Iturrioz, Masa y Medina, 2019).

Se reconocen las limitaciones de las pymes, así como también su amplia potencialidad para que sus directivos las dirijan con gran éxito a convertirse en empresas socialmente responsables, sin embargo, requieren de instrumentos y modelos que faciliten, sistematicen y hagan eficiente su labor de atender de forma sostenible las demandas de los grupos de interés y del cuidado al medio ambiente.

El fundamento central es que las pymes deben ampliar su radio de actuación en la materia de RSE a los distintos niveles de la organización e interrelacionarlos a través de una estrategia que responda al entorno, para ello las estructuras y liderazgo son fundamentales. La teoría de la complejidad expresa que la RSE requiere de una dirección multidimensional para que se absorban mejor las complejidades, las variables y los objetivos de RSE. La evidencia empírica mostró que las pymes que habían logrado avanzar más en su gestión de RSE eran aquellas en las que había un líder comprometido a respaldar e impulsar las dimensiones de la organización en un enfoque integrador en el que retoma la RSE como un producto cultural con valores y una multidimensionalidad de factores en los ejes de la regulación y la subjetividad en la relación empresa-sociedad.

La propuesta multicaso de Stake (2006) permitió un estudio de los casos para llegar a un análisis intercaso final, lo que representó la oportunidad de recoger de manera independiente y poder identificar el enfoque de RSE cada una de las pymes estudiadas, lo que mostró una predominancia hacia atender las cuestiones sociales configurando las responsabilidades de la empresa con la sociedad en la atención al desempeño social corporativo. Indudablemente la integración de la complejidad en el binomio RSE-Organización es una iniciativa con gran potencial de desarrollo, por un lado, las pymes requieren atender los principios básicos de responsabilidad social y al mismo tiempo desempeñar de forma eficiente sus acciones.

Esta investigación abre las posibilidades a nuevas investigaciones, por ejemplo, profundizar en las interacciones con el entorno económico, social y ambiental respondiendo a la complejidad colaborativa (Schneider et al, 2017) para responder colectivamente al desarrollo sostenible. También es importante abrir líneas en las externalidades del caos, la incertidumbre y la no linealidad de las organizaciones ante la gestión de la RSE (Daryani y Amini, 2016).

Notas al pie:

<sup>1</sup> El distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) lo otorga el Cemefi en México a las empresas por prácticas de RSE, se realiza cada año. Para que una empresa obtenga el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) debe cumplir con los criterios indicados a través de la materialidad de sus acciones, en un cuestionario de 120 indicadores de gestión de responsabilidad social en los ámbitos estratégicos de: ética empresarial, cuidado y preservación del medio ambiente, vinculación de la empresa con la comunidad y calidad de vida en la empresa.

## Referencias

- Argandoña, A. (2011). *La Teoría de Stakeholders y la Creación de Valor*. España: IESE Bussines School.
- Bajo, A. (2015). El diálogo empresa-stakeholders como fundamento del reconocimiento empresarial. En J. Benavides y A. Monfort (coords.), *Comunicación y empresa responsable*. Barañáin: EUNSA.
- Barreras, E. y Sanclemente, J. (2012). Creación de valor mezclado en las PyMEs latinoamericanas. En E. Raufflet, J. Lozano, E. Barrera y C. García., *Responsabilidad social empresarial*. 185-200. México: Pearson.
- Bom-Camargo, Y. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 130-146. doi: <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i2.35903>
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (2016): Carroll's pyramid of CSR: Taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8. doi: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2020). El concepto de responsabilidad social empresarial. Recuperado el 25 de junio de 2021, Recuperado el 25 de junio de 2021, [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Comisión Europea (CE, 2011). *Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:es:PDF>
- Crifo, P., Diaye, M. A. y Pekovic, S. (2016). CSR related management practices and firm performance: An empirical analysis of the quality-quality trade-off on French data. *International Journal of Production Economics*, 171 (3), 405-416.
- Daryani, S. y Amini, A. (2016). Management and Organizational Complexity. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 230, 359-366.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Dey, P., Petridis, N. E., Petridis, K., Malesios, C., Nixon, J. D. y Ghosh, S. K. (2018). Environmental management and corporate social responsibility practices of small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 195, 687-702. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.201>

- Diab, A. y Metwally, A. B. M. (2020). Institutional complexity and CSR practices: Evidence from a developing country. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(4), 655-680.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Forcadell, F., Úbeda, F., y Aracil, E. (2021). Effects of environmental corporate social responsibility on innovativeness of Spanish industrial SMEs. *Technological Forecasting & Social Change*, 162.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Indiana: Pitman.
- Freeman, E., Retolaza, J. L. y San-Jose, L. (2020). Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 89-114. doi: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.100.18962>
- Friedman, M. (1970). A Theoretical Framework for Monetary Analysis. *Journal of Political Economy*, 78(2), 193-238.
- Gangi, F., Meles, A., Monferrá, S. y Mustilli, M. (2020). Does corporate social responsibility help the survivorship of SMEs and large firms? *Global Finance Journal*, 43. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2018.01.006>
- Gond, J. P. (2012). Cuatro perspectivas sobre la RSE. En: E. Raufflet, J. Lozano, E. Barrera y C. García, *Responsabilidad social empresarial*. 29-42. México: Pearson.
- Iturrioz, J., Masa, C. y Medina, A. (2019). La transparencia sobre Responsabilidad Social Corporativa y su implicación con el comportamiento económico-financiero: efectos en las empresas de Economía Social. *Revesco*, 132, 122-143. doi: <https://doi.org/10.5209/reve.65487>
- Johnson, M. (2015). Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 271-285.
- Karyawati, G., Subroto, B., T., S. y Saraswati, E. (2020). Explaining the complexity relationship of CSR and financial performance using neo-institutional theory. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 27(3), 227-244. <https://doi.org/10.1108/JABES-10-2019-0106>
- Khojastehpour, M. y Riad, S. M. (2020). Addressing the complexity of stakeholder management in international ecological setting: A CSR approach. *Journal of Business Research*, 119(C), 302-309. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.012>
- Leyva, A. B., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las

- Pymes. *Contaduría y Administración* 63 (3), 1-21. doi: [http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085\\_0186-1042/](http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085_0186-1042/)
- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Rong, D., Raheem, R. y Streimikis, J. (2020). Modified Carroll's pyramid of corporate social responsibility to enhance organizational performance of SMEs industry. *Journal of Cleaner Production*, 271. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122456>
- Magrizos, S., Apospori, E., Carrigan, M. y Jones, R. (2020). Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. *European Management Journal*, 39(2), 291-303. Advance online publication. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.002>
- Melé, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories. En: A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon y D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 2-38.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contexto y casos*. México: Pearson.
- Mirvis, P. y Googins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104-126.
- Montaño, L. y Rendón, M. (2015): La intervención organizacional como dispositivo de dilucidación de la responsabilidad social. *Gestión y Estrategia*, 48, 25-38.
- Peña, D., Serra, A. y Cardona, J. (2017). Perfil característico y responsabilidad social empresarial del sector hotelero de la región Caribe colombiana. *Pensamiento & Gestión*, 43, 128-149. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64653514006>
- Pirson, M. y Turnbull, S. (2018). Decentralized governance structures are able to handle CSR-induced complexity better. *Business & Society*, 57(5), 929-961. doi: <https://doi.org/10.1177/0007650316634039>
- Portales, L. (2017). Visiones y definición de la responsabilidad social como caso de negocio. En E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Lozano y E. Barrera (Eds.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. 57-70. México: Pearson.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57(2), 137-145.
- Román, R. y Smida, A. (2017) Una reflexión ex post facto sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencia de gestión. *Innovar*, 27(64), 129-144. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62373>
- Romero, S., Tejeida, R. y Badillo, I. (2018). El sistema de Responsabilidad Social Corporativa como fundamento de la Innovación en PYME turísticas. *Revista de el Colegio de San Luis*, 8(17), 327-354. doi: <https://doi.org/10.21696/rcsl8172018867>

- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M. y Azuero-Rodríguez, A. R. (2020). Efecto de la responsabilidad social empresarial sobre el posconflicto colombiano: el caso de las pymes. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 80-90.
- Sánchez-Infante, J., Yañez-Araque, B. y Moreno-García, J. (2020). Moderating effect of firm size on the influence of corporate social responsibility in the economic performance of micro-, small- and medium-sized enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 151.
- Schneider, A., Wickert, C. y Marti, E. (2017). Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments. *Journal of Management Studies*, 54(2), 182-208.
- Soderstrom, S. y Weber, K. (2020). Organizational Structure from Interaction: Evidence from Corporate Sustainability Efforts. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 226-277.
- Stake, R. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford.
- Stekelorum, R., Laguir, I. y ElBaz, J. (2019). Cooperation with international NGOs and supplier assessment: Investigating the multiple mediating role of CSR activities in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 84, 50-62. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.001>
- Stekelorum, R., Laguir, I. y ElBaz, J. (2020). Can you hear the Eco? From SME environmental responsibility to social requirements in the supply chain. *Technological Forecasting and Social Change*, 158. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120169>
- Suárez, T. y Lara, G. (2012). Ideas y conceptos en relación a la responsabilidad social corporativa. En T. Suárez, y G. Lara (Eds.), *Responsabilidad Social Corporativa*. 11-35. Mexico: PriceWaterHouse Editores.
- Tahri, W. y Karim, M. (2019). Rethinking complexity and issues of CSR: Appropriation by a Moroccan company. *Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, 2(1), 42-56.
- Vilanova, M y Dinarès, M. (2009). Gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las pymes. *Modelo de indicadores de RSE para pymes. Manual de uso*. España: Instituto de Innovación Social ESADE Business School.
- Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Washington, D. C: BID.
- Voegtlin, C y Scherer, A. (2017). Responsible Innovation and the Innovation of Responsibility: Governing Sustainable Development in a Globalized World. *Journal of Business Ethics*, 143, 227-243.
- Waddock, S. y Smith, N. (2000). Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 47-62.



- Wartick, S. y Cochran, P. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management* 10 (4), 758-769.
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management* 16(4), 691-718.
- Yáñez-Araque, B., Sánchez-Infante, J., Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P. (2021). Corporate social responsibility in micro-, small- and medium-sized enterprises: Multigroup analysis of family vs. nonfamily firms. *Journal of Business Research* , 124, 581-592. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.023>
- Yu, F., Shi, Y., y Wang, T. (2020). R&D Investment and Chinese Manufacturing SMEs Corporate Social Responsibility: The Moderating Role of Regional Innovative Milieu. *Journal of Cleaner Production* , 258, 120840. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120840>