

Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas

Mellado, Claudia

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una nueva visión de la gestión estratégica y de la ética corporativa de las organizaciones, donde el cambio tecnológico, económico y cultural, han terminado por redefinir la relación que éstas tienen con sus públicos y con el entorno. Considerando a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como un elemento trascendental en la economía y composición social latinoamericana, este trabajo revisa y analiza el rol que la RSE puede cumplir en la gestión de sus intangibles y en la producción de valor dentro de este tipo de formato empresarial. A través de un análisis vinculado al fenómeno organizacional, se discuten tanto las dificultades como las ventajas que la pequeña y mediana empresa presentan ante la adopción de estas estrategias, así como la importancia que tiene la profesionalización de la gestión empresarial y comunicativa, dentro de cada una de ellas.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial, PYMES, comunicación, públicos, Latinoamérica.

Corporate social responsibility in small and medium enterprises in Latin-America

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is a new vision of the strategic management and corporate ethics of organizations, where technological, economic and cultural change have re-defined the relationship that organizations have with their public and the environment. Considering small and medium enterprises (SAMES) as a transcendental element in Latin American economy and social composition, this work reviews and analyzes the role that CSR can play in the management of their intangibles and in the production of value within this type of business format. Through an analysis linked to organizational phenomena, this study discusses both the difficulties and the advantages that small and medium enterprises present for adopting these strategies, as well as the importance of professionalizing business and communications management within each of them.

Key words: Corporate social responsibility, SAMES, communication, public, Latin America.

* Doctora en comunicación por la Universidad Pontificia de Salamanca (España). Postdoctorado en Periodismo por Indiana University, Bloomington (EE.UU.). Académica del Departamento de Comunicación Social de la Universidad de Concepción. Facultad de Ciencias Sociales. Barrio Universitario s/n, Concepción (Chile). Correo electrónico: claudiamellado@udec.cl

Introducción

Producto de su impacto económico y social (OECD, 2007), las organizaciones y específicamente las pequeñas y medianas empresas (Pymes), son protagonistas de una sociedad que evoluciona velozmente, que no piensa de la misma forma y que a redefinido los elementos tangibles e intangibles que, hace algunos años, eran cruciales para la vida diaria.

Los profundos cambios en el entramado social, económico y cultural han reformulado las relaciones entre la empresa y su entorno, requiriéndose una mayor y más frecuente comunicación y entendimiento entre éstas y sus públicos (McWilliams y Siegel, 2001). En términos generales, la premisa empresarial ha sido modificada: desde una visión centrada sólo en los beneficios y en el funcionamiento orgánico de las partes de la empresa, a una visión sistémica aplicada a la sociedad del conocimiento, donde la solución pasa por adaptarse y ser responsables ante el entorno, para ser rentables y prolongarse a través del tiempo (Enderle, 2004).

Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de literatura sociológica, psicológica y comunicacional escrita sobre organizaciones (Gibson et al., 2001; Elías y Mascaray, 2003; Furnham, 2001; Lucas y García, 2002), la discusión específica sobre la gestión y la comunicación estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las Pymes latinoamericanas tiene pocos años de extensión, trayendo como consecuencia una superficialidad en la comprensión integral del fenómeno.

Por esta razón, y considerando el peso que poseen las Pymes en la conformación del tejido social en la región, parece entonces valioso abrir esta discusión, analizando las herramientas de gestión, así como los potenciales y debilidades que hoy presentan la pe-

queña y mediana empresa en torno al tema, y los elementos que deben perfeccionarse a su favor.

1. La RSE como gestión corporativa

Cada día más, la sociedad exige a las empresas valores asociados a sus formas de actuar.

Para asegurar sus ventajas competitivas y su continuidad a largo plazo, las organizaciones han debido comprender que ya no sólo basta con satisfacer la demanda de los clientes directos, sino que, al mismo tiempo, es prioritario gestionar las expectativas de todas las partes interesadas en relación a la empresa (Vives y Peinado Vara, 2004). Además, todo ello deben comunicarlo.

Los ciudadanos poseen en la actualidad mayor información, exigiendo mayor transparencia, respeto por el medio ambiente, y un trato justo de las personas. “Dentro de ello, los medios de comunicación manejan un rol importante en la vida de cualquier organización, y ellos en sus clientes, usuarios y públicos relacionados” (Chavarri y Guajardo, 2006:1).

En este esquema -donde el primer deber de cualquier empresa es ser eficiente y rentable- surge la Responsabilidad Social Empresarial, como una visión de negocios en la cual la organización asume voluntariamente un rol social más amplio, pero no en un sentido caritativo ni filantrópico en sí mismo, sino con el objeto de beneficiarse en conjunto con todos sus públicos. Este cambio de mentalidad conlleva, entonces, la incorporación de las expectativas de estos públicos en las prácticas empresariales.

Su ejecución no implica necesariamente cambiar todas las actividades desarrolladas cotidianamente por cada empresa, sino gestionarlas considerando el impacto que éstas producen en la sociedad. Tampoco se habla de

una obligación ni de un decreto: la RSE es una dimensión discrecional y una necesidad que va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa (Carroll, 1999).

Dicho así, muchos pueden sugerir - y en demasiados casos sucede - que se está frente a una mera moda de inicios de siglo, amparada en acciones meramente decorativas y mediáticas. No obstante, distintos argumentos demuestran que este elemento estratégico se ha transformado en una pieza fundamental en el actuar organizativo y en su declaración identitaria, marcando la diferencia entre quienes son premiados y quienes son sancionados por su entorno y por el mercado.

Capriotti (2006) plantea que hoy las personas dan mayor importancia al *hacer* (el comportamiento corporativo) que al *decir* (las acciones propiamente de comunicación). Y aunque el *hacer* también es *decir*, cada vez más se trabaja sobre el *hacer* como forma prioritaria de comunicación, y se utiliza el *decir* como una herramienta para comunicar adecuadamente la conducta corporativa, generándose canales de diálogo y de empatía efectivos, así como niveles de confianza y de credibilidad con los públicos.

Si se analiza dicho planteamiento, es plausible afirmar que una empresa que conoce bien a sus públicos y actúa en consecuencia, tendrá mayores posibilidades de gozar de buena y reputada imagen. En otras palabras: podrá contar con la confianza de sus públicos. Y si bien es cierto que sin ganancias no sería posible sustentar una actitud socialmente responsable, sin una actitud socialmente responsable no se podrían sustentar las utilidades a largo plazo.

¿Por qué? Primero, por la presión del entorno y los síntomas de cambio materializados en una sociedad posindustrial globalizada, donde la fuerza de la sociedad civil y el

peso factorial de los significados organizacionales es cada vez mayor. Es decir, hoy no se actúa solamente sobre un mercado, sino sobre una sociedad compleja.

En segundo lugar, por los síntomas de cambio en las empresas y el valor intangible que a mediano y largo plazo éstas puedan tener. Es decir, no sólo importa “cuánto se gana, sino cómo se gana”. De esta forma, la organización aparece como un ente social que vive, dialoga y se comunica con sus públicos, donde la RSE es una forma de reconocer estas relaciones, a través del respeto por el entorno, de la ética empresarial, la calidad de la vida laboral y el compromiso con la comunidad.

Autores como Tironi (2004) se refieren a este punto, cuando mencionan la imperiosa necesidad de que las empresas cuenten con un stock o “colchón” de confianza generado a través de las relaciones con los públicos objetivos. De acuerdo al autor, en la medida que las organizaciones sean responsables con su entorno, éstas podrían apelar a dicho respaldo en caso de crisis de credibilidad, amenaza o cualquier otra circunstancia en que una institución necesite aliados.

Las interrogantes planteadas son ¿qué sucede en las Pymes? ¿Hasta qué punto existe una validación real del manejo corporativo, no sólo en el ámbito económico, sino que también en términos sociales, éticos y comunicativos?

Justamente, el interés de contribuir a la discusión parte de una premisa básica: la RSE no se ejerce por decreto ni se instala de un día para otro en una empresa. Para que su implantación sea real es necesario un cambio de mentalidad corporativa, así como el establecimiento de políticas que sean coherentes con el plan estratégico de cada organización, generando una cultura de valores dentro del grupo que la conforma.

Si nos centramos en modelos culturales de Norteamérica, Europa y Latinoamérica, podemos observar tradiciones distintas: en el viejo continente y Estados Unidos, el modelo ha sido más visionario y ha contado con circunstancias más favorables para la RSE (incentivos, legislación adecuada, mercados financieros, educación de los públicos, medios de comunicación). En América Latina, en cambio, se parte de una tradición filantrópica, que poco a poco ha ido evolucionando hacia una especie de “marketing social”, con el objeto de asociar a las organizaciones a una preocupación por los temas sociales (Merino de Diego, 2005).

Además, las discrepancias entre las legislaciones de cada nación, relativas a las condiciones de trabajo, obstaculizan las comparaciones entre países. En efecto, no es plausible comparar distintos casos de “irresponsabilidad empresarial” dados a conocer por la prensa en distintos lugares del mundo, producto de las diferentes realidades culturales y conceptuales que abraza cada cultura.

Por lo tanto, es importante profundizar en la particularidad del contexto latinoamericano, bajo el paraguas estructural y social común de la Pyme.

2. El espacio de las Pymes en Latinoamérica

La comunidad empresarial actual no es indivisible y no todas las organizaciones tienen el mismo funcionamiento.

No obstante, una de las dificultades básicas en el desarrollo teórico organizacional, ha radicado en el hecho de no clasificar a las organizaciones complejas bajo parámetros que hagan posible el desarrollo de perspectivas aplicables a tipos específicos de empresas (Perrow, 1991).

Conociéndose las importantes relaciones existentes entre el tipo de organización a la que nos refiramos y la forma en que sus estructuras y procesos pueden ser aprovechados y utilizados por sus públicos (Mellado, 2005a), es necesario que surjan voces desde la propia academia, intentando romper ese afán conciliador de incluir a todas las empresas dentro del mismo análisis, sin considerar la diferenciación entre pequeñas, medianas y grandes empresas; cada una de las cuales constituye un tipo de organización con características propias y específicas.

La situación no sería de tanta importancia si no fuera porque, cuando se habla y escribe sobre empresas, no siempre se está haciendo referencia al mismo tipo de fenómenos (López, 1995). Por ello, se parte de la base de que el poder de la organización en particular, sólo puede ser determinado si se tiene claro, de qué tipo de empresa se está hablando.

El caso de la Pyme es doblemente especial, en tanto se compone de sub-organizaciones de dimensiones también diversas: desde las mayoritarias microempresas con menos de 10 trabajadores, o las pequeñas con hasta 49 trabajadores, a las empresas de dimensión mediana con 249 empleados. A su vez, la importancia económica de las Pymes en la generación de empleo e ingresos es innegable. En el caso concreto de Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas representan en promedio el 30% de su tejido empresarial, y proporcionan cerca del 70% del empleo (Mellado, 2005a).

Hace algunas décadas, sólo las grandes empresas realizaban y difundían acciones de RSE, producto de que las primeras iniciativas destinadas a su ejecución solían ser muy costosas. No obstante, y a medida que estas prácticas fueron extendiéndose, la RSE ha comenzado a ser un elemento validado, no sólo por

las grandes empresas, sino también por las Pymes (Enderle, 2004).

Su empresariado, bastante desprovisto de una profesionalización en la gestión y estrategia comunicacional (Mellado, 2005b), ha comenzado a observar la oportunidad que significa ser socialmente responsable, con una gestión estratégica acorde a su identidad y objetivos. En otras palabras, las Pymes están descubriendo -aunque incipientemente- cuál es la ventaja de ser ciudadanos responsables en su propio ámbito de negocios, a través de un buen manejo empresarial.

Todo aquello podría expresarse en la siguiente ecuación que aquí se propone:

RSE en Pymes = Oportunidad explícita (Identidad) + Oportunidad estratégica (gestión)

Por supuesto, distintos factores pueden ayudar o perjudicar el cumplimiento de dicha sumatoria. En primer lugar, la forma de ver y concebir a las Pymes latinoamericanas ha cambiado, y cada vez más instituciones las consideran como un eslabón fundamental en el desarrollo de la sociedad.

Debido a sus dimensiones estructurales, las Pymes gozan de ventajas -al menos teóricas- para promover acciones tanto internas como externas socialmente responsables. Por ejemplo, integrando la participación de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones.

Asimismo, el establecimiento territorial de las Pymes en Latinoamérica, favorece una intensa participación del dueño/gerente y del personal de la empresa en la vida de la comunidad local. En efecto, las Pymes desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico considerablemente más pequeño, situación que les aporta un mejor conocimiento de las comunidades y de determinados problemas sociales (Merino de Diego, 2005).

Pese a ello, distintas dificultades aparecen como escollos difíciles de sobrepasar para las medianas y, sobre todo, pequeñas empresas. Entre ellas, su menor fortaleza institucional, sus problemas de acceso al capital financiero, la presencia de una gobernabilidad corporativa débil y un clima de negocios intermitente. Aunque la evidencia todavía es circunstancial, escasa y a veces contradictoria, “estudios individuales encuentran casos negativos aún en países avanzados en RSE, como Brasil, México y Chile” (Peinado, 2006).

Es decir, hasta hoy y al menos en las Pymes, aún se sobrepone la validación de la empresa como *fuerza de desarrollo económico*, y no como *motor de desarrollo social*.

Estas preocupaciones han estado sustentadas en argumentos -en apariencia lógicos e irrefutables- ya que las Pymes no han logrado hacerse cargo de las necesidades sociales de sus públicos (Mellado, 2005a).

Si bien se admite que cualquier empresa, sea cual sea su dimensión, se desenvuelve inevitablemente en un entorno complejo, no es difícil encontrar gerentes y/o superiores que aún sitúan a la gestión corporativa como una tarea casi marginal, convencidos de que poco o nada puede aportar en beneficio de su organización (Mellado, 2005b). Si homologamos esta estructura a la gestión de la RSE por parte de la organización, podríamos inferir que muchos gerentes no le dan mayor sentido dentro del planteamiento corporativo.

Sin embargo, hoy más que nunca, cuando las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de retener a sus públicos tanto internos como externos, se observa como necesario generar modelos que permitan visualizar a las empresas en sus diferentes formatos, y revelar todo aquello que está implicado en la satisfacción de sus componentes.

Bajo este análisis es clave que las Pymes logren adaptar sus estructuras a las nuevas exigencias sociales del entorno (Mellado, 2005b) y entender a la RSE, no como una práctica que busca retribuciones efectistas y a corto plazo, sino como una práctica de fidelización de los distintos públicos, tanto internos como externos (Murillo y Lozano, 2006).

Con ello será posible asegurar una permanencia temporal, mejorar la calidad de vida de los miembros que componen las empresas, aumentar la productividad y eficiencia, potenciar la reputación e imagen, conseguir una eficiente fidelidad de los clientes, obtener una mayor rentabilidad económica, social y ambiental, generar trascendencia más allá del producto mismo, fortalecer la calidad de la gestión y el emprendimiento, y obtener una "licencia social", que supone un paso más allá de la licencia para operar que todos buscan: implica una validación ante los *stakeholders*.

3. La comunicación de la RSE

Aún cuando existe un amplio consenso sobre la importancia de la RSE en la generación de desarrollo sostenible en la economía mundial y en las sociedades modernas, la gran mayoría de las Pymes latinoamericanas aún no ha desarrollado una estrategia de gestión de la RSE, ni tampoco una estrategia de comunicación sistematizada en la materia.

Y es que, una cosa es ser socialmente responsable, y otra muy distinta es gestionar comunicacionalmente dicha RSE.

Diversos informes arrojados por organismos locales y continentales en torno a las acciones de RSE que implementan estas empresas, demuestran un alto grado de preocupación sobre el tema, pero al mismo tiempo, un importante nivel de desconocimiento sobre el alcance y contenido del concepto RSE, un

bajo nivel de asociatividad o de alianzas entre las organizaciones y la comunidad, y una casi nula capacidad para gestionar comunicacionalmente sus prácticas y políticas de RSE (Prohumana, 2006; Comisión Europea, 2006; IPES, 2006).

En la práctica, la mayor parte de Pymes que han desarrollado iniciativas de RSE, las han incorporado en la gestión de su negocio sin siquiera saberlo ni comunicarlo.

En este sentido, pareciera existir un desconocimiento del impacto de sus acciones en el ambiente y en su comunidad. Primero, porque no se le ha dado importancia a la gestión de la comunicación como estrategia de valor empresarial. Y segundo -como consecuencia de lo primero- porque el no manejar la comunicación como un elemento estratégico indispensable en el buen gobierno corporativo, ha hecho que la RSE se transforme en un trabajo espontáneo muchas veces, pero no gestionado eficazmente por este tipo de organizaciones, las cuales poseen una composición estructural que les permitiría, en teoría, desarrollar la RSE dentro de un plan comunicacional, añadiendo valor a su marca y reputación.

Los gerentes de pequeñas y medianas empresas, en su mayoría, suelen tener experiencia y conocimientos en la fabricación, venta y exportación de sus productos. "No obstante, muchos de estos hombres de negocios han recibido su formación principalmente a través de la práctica o de la educación gerencial tradicional, sin complementar dichos conocimientos con la comprensión suficiente de la importancia de la comunicación en el interior y exterior de sus compañías" (Mellado, 2005a: 48).

¿Cómo ha sido la experiencia hasta ahora? Si analizamos la situación desde las propias Pymes, nos encontramos con que su implantación ha respondido principalmente a los siguientes factores (Prohumana, 2006):

- Las prácticas de RSE nacen a partir de motivaciones propias de los directivos o propietarios de las empresas.
- Se organizan intuitivamente, y no dentro del contexto de una estrategia corporativa.
- Se orientan por lo general hacia un aspecto en particular.
- La dimensión a la que se han orientado las prácticas de RSE ha sido hacia su público interno, para luego enfocarse hacia sus grupos externos de interés.
- Las prácticas de RSE no se reconocen como tal ni se comunican correctamente.

Tal y como sugiere Costa (2000), el problema es que el pensamiento estratégico tradicional heredado del industrialismo, ha infravalorado la comunicación en favor de la acción productiva, asumiéndose que las empresas están hechas para funcionar y no para significar. Dicha visión reduccionista y polarizada -afirma el autor- se ha reforzado desde el siglo XIX, centrándose en la ciencia económica, organizativa y el productivismo, olvidando incomprensiblemente el componente sociológico, movilizador e integrador de la comunicación y de las relaciones con los públicos que las conforman.

Por ello, la necesidad de avanzar en el proceso de adopción de la RSE en las Pymes se convierte en una tarea urgente, que junto con la profesionalización de la administración gerencial, requiere de la validación y de la profesionalización de las comunicaciones dentro de las mismas.

Producto de las características estructurales de la Pyme, la existencia de ciertos individuos con capacidad económica, técnica y administrativa para crear y controlar los procesos productivos y comunicacionales de la organización, se patentan en la figura del jefe/dueño como empresario y líder.

En efecto, a diferencia de una gran empresa, el nivel de centralización de la Pyme es alto y no existe por regla general un departamento o gabinete de comunicación establecido, por lo que la gestión del jefe/dueño influye de manera categórica e inmediata en los resultados.

Desde esa perspectiva, bajo cualquier acción de comunicación de la RSE en la Pyme – y sobre todo en la pequeña empresa - figurarán siempre los valores del propietario y gerente, quien debe liderar este proceso (Spence, 1999; Spence & Schmidpeter, 2003 y Spence, Schmidpeter, Habish, 2003; Spence & Lozano, 2000; Enderle, 2004).

Antiguamente, uno de los retos más grandes que habían enfrentado jefes y gerentes parecía ser muy simple: hacer llegar el mensaje a empleados y clientes.

Actualmente, en cambio, gestionar la comunicación implica planificar una estrategia deseada sobre la base de una visión compartida, una cultura proactiva y una estrategia explícita que debe ser materializada por quien posee la visión global de la red organizacional en la que interactúa, convirtiéndolo en un valor corporativo asumido por toda la organización (Costa, 2004).

Por ello, y a pesar de la simple estructura organizativa de la Pyme, este jefe/líder debe tener un perfil de “estratega de la complejidad” (Costa, 2004), considerando cada una de las dimensiones que inciden en la solución de un problema. Bajo este prisma, la comunicación de la RSE no es un nuevo objetivo. Más bien es un nuevo enfoque que puede ayudar a las Pymes a lograr el desarrollo social.

Dentro de las acciones posibles a nivel comunicativo y cultural, las tareas de este líder comienzan por incorporar la RSE a la misión y

visión de la organización, comunicar eficazmente -que no es publicitar- sus avances, así como potenciar sus sistemas de gestión tanto internos como externos. Producto de la aún inexistente sistematización de la gestión comunicacional en las Pymes, el trabajo interno cobra mayor fuerza en una primera instancia.

4. Consideraciones finales: perspectivas futuras y desafíos de la RSE en la Pyme

En base a los elementos que hoy definen a la sociedad postmoderna y a las organizaciones latinoamericanas, este artículo quiso conceptualizar el fenómeno de la Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, analizando las características estructurales que potencian y debilitan el desarrollo de dicha práctica en este tipo de organizaciones.

De acuerdo a la revisión efectuada, queda claro que la Responsabilidad Social Empresarial se transforma en un elemento indispensable dentro de gestión empresarial, así como en la relación de la organización con su entorno.

Muchas grandes empresas han incorporado esta herramienta estratégica en sus prácticas, mientras que las Pymes comienzan a darse cuenta de la oportunidad que la RSE significa para ellas.

Sin embargo, la conclusión más importante del análisis aquí desarrollado, fue que la profesionalización de la gestión corporativa y de las comunicaciones es un aspecto fundamental que la Pyme latinoamericana aún adeuda a la región. Por lo tanto, la RSE se convierte en un tema marginal y mal entendido dentro de la misma.

Pese a la simplicidad estructural de la Pyme, a su alta centralización y al aporte que éstas representan en el Producto Interno Bruto

y el empleo regional, sus desventajas muchas veces financieras y vinculadas a la falta de redes dentro de las cúpulas empresariales, la han llevado a priorizar su supervivencia o *desarrollo económico* por sobre el desarrollo social, demostrado su incapacidad de responder a las demandas actuales del entorno y de los diversos públicos involucrados.

En efecto, las Pymes que han desarrollado algún tipo de RSE, lo han hecho de forma espontánea, sin ninguna planificación previa que la incluya como elemento estratégico ni como parte identitaria de la misma.

Si se compara dicho esquema con los modelos teóricos que han marcado la evolución de las organizaciones, es posible ubicar a la Pyme dentro de un funcionamiento mecanicista, más cercana a la estructura industrial Teylorista, y no dentro de la dinámica de la sociedad del conocimiento en la que históricamente hoy nos encontramos.

Pero aunque la gestión comunicacional y estratégica de las Pymes aún se encuentra en una fase primitiva de desarrollo, estas empresas requerirán acelerar sus procesos de modernización y de cambio, si desean cumplir con las exigencias cada vez más complejas que la sociedad impone para relacionarse con el entorno, así como para responder a los distintos requerimientos económicos, éticos, corporativos y sociales vinculados a su accionar.

La importancia de cambiar la mentalidad corporativa de las Pymes latinoamericanas incorporando la RSE en su actuar, es entonces crucial, en cuanto representan un porcentaje considerable del tejido social y deben generar condiciones favorables para el acceso expedito a nuevos “nichos de mercado”, en condiciones competitivas y responsables.

Sobre esta base, el apoyo que los gobiernos regionales brinden al desarrollo y al fortalecimiento de los elementos intangibles

de la Pyme, a través de regulaciones transversales y de exigencias mínimas de responsabilidad ante el entorno, será fundamental a la hora de repensar el diseño empresarial que la sociedad moderna demanda.

Futuros estudios empíricos vinculados a la medición de la calidad de la RSE desarrollada, así como a la calidad de la comunicación de la misma RSE, son necesarios para ir monitoreando las inferencias que de aquí se desprenden.

Otro aspecto que debiera ser urgentemente abordado es saber qué tan distinta debieran ser las estrategias latinoamericanas en torno a la RSE, tomando en cuenta que la matriz cultural es bastante distinta a la anglosajona-noreuropea.

Asimismo, investigaciones específicas sobre los diferentes formatos que incluye la Pyme, deben ser consideradas al momento de diseñar estrategias de cambio válidas y sustentables en el tiempo.

Bibliografía citada

- Capriotti, P. (2006). "Concepción e importancia actual de la Ciudadanía Corporativa", **Revista Razón y Palabra**, n° 53, México, octubre-noviembre. [Http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n53/pcapriotti.html](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n53/pcapriotti.html) (revisado el 7 de septiembre de 2007)
- Carroll, Archie (1999). "Corporate Social Responsibility". **Business & Society**, vol. 38, n°. 3, pp. 268-295
- Comisión Europea (2006). **Guía para una comunicación eficaz**. España, Dirección General de Empresas. http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/observatorio/56_RESPONSABILIDAD_SOCIOI/doc/guia%20comunicacion%20eficaz%20de%20la%20RSE%20-%20UE.pdf (revisado el 3 de junio de 2007)
- Costa, J. (2004). **Dircom on-line**. La Paz, Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2000). **La comunicación en acción**, Barcelona, Paidós
- Chavarri, R. y Guajardo, A. (2006). La Responsabilidad Social desde una Perspectiva Estratégica para Pymes, Santiago, septiembre 2006 <http://www.axisrse.cl> (revisado el 4 de mayo de 2007)
- Elías, J. & Mascaray, J. (2003). **Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Enderle, G. (2004) "Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized Enterprises". **Business Ethics: A European Review**. Vol. 13, n° 1: pp. 51-63.
- Fundación Prohumana (2006). "**Responsabilidad Social Empresarial y su realidad en las Pymes**". **Seminario Inaugural 148° Asamblea Anual de Socios CNC. Noviembre**. Los Ángeles, Chile. [Www.cnc.cl/pdfs/asamblea06/pyme/RSE_y_PyMEs_version_2_S_Teixido](http://www.cnc.cl/pdfs/asamblea06/pyme/RSE_y_PyMEs_version_2_S_Teixido) (revisado el 7 de octubre de 2007).
- Furnham, A. (2001). **Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones**. México: Oxford University Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). **Las organizaciones, conducta, estructura y procesos**. Santiago, Mc Graw- Hill.
- IPES (2006). Responsabilidad social y Pymes. <http://www.esade.es> (revisado el 5 de agosto de 2007)
- López Pintor, R. (1995). **Sociología industrial**. Madrid, Alianza Editorial.

- Lucas Marín, A. & García Ruiz, P. (2002). **Sociología de las organizaciones**. Madrid: McGraw-Hill.
- McWilliams, A & Siegel, D. (2001). “**Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective**”. *The Academy of Management Review*, vol. 26, No. 1, pp. 117-127.
- Mellado Ruiz, C. (2005a). El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad organizativa. **España, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca**.
- Mellado Ruiz, C. (2005b), “El rol del líder como Director de comunicación (DirCom) en las pequeñas y medianas empresas”. **Revista DirCom**, Argentina, noviembre, pp. 7-10.
- Merino de Diego, Amparo (Coord.) (2005). Responsabilidad social corporativa y Pymes. Nº 4, enero. Madrid, Centro de Estudios de cooperación al desarrollo.
- Murillo, D y Lozano, J., (Eds.) (2006). RSE y Pymes: una apuesta por la excelencia empresarial. España, ESADE, IPES (Instituto Persona, Empresa y Sociedad).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2007). <http://www.oecd.org> (revisado el 12 de agosto de 2007)
- Peinado, E. (2006). “Situación actual de la RSE en América Latina”, en **Encuentro de Responsabilidad Social de las Empresas: Teoría y experiencias en Latinoamérica**. 21-23 de junio, Banco Interamericano de Desarrollo, Santander (España).
- Perrow, Ch. (1991). **Sociología de las organizaciones**. Madrid, McGraw-Hill.
- Spence, L. (1999). “Does size matter? The state of the art in small business ethics”. *Business Ethics, A European Review*, vol 8, nº 3, pp. 163-174.
- Spence, L. y Lozano, F. (2000). “Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain”, **Journal of Business Ethics**, vol. 27, nº. 1 - 2, pp. 43 – 53.
- Spence, L., Schmidpeter, R. y Habisch, A. (2003). “Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K.”. **Journal of Business Ethics**, vol. 47, nº 1, pp. 17-29.
- Spence, L. y Schmidpeter, R. (2003). “SMEs, social capital and the common good”. **Journal of Business Ethics**, vol. 45, nº. 1, pp. 93- 108.
- Tironi, E. y Cavallo A. (2004). *Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Santiago, Taurus.
- Vives, Antonio & Peinado-Vara, Estrella (eds.) (2004). *Responsabilidad Social de la Empresa: Del Dicho al Hecho*. Anales. México, Universidad Autónoma Metropolitana.