

## **DETERMINANTES DE LA PUBLICACIÓN DE MEMORIAS DE RS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS<sup>1</sup>**

¿UNA CUESTIÓN DE  
IMAGEN?

### **CSR REPORTS DETERMINANTS IN SMES**

<sup>1</sup> Este estudio está enmarcado dentro del proyecto: "Responsabilidad social corporativa, PYMES, región de Murcia". Financiado por la Fundación Séneca, Agencia Regional de Ciencia y Tecnología, por medio de la convocatoria de "Ayudas a la Realización de Proyectos de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales" del Programa Séneca 2009



### **Jesús Herrera\***

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cádiz, España

### **Manuel Larrán**

Catedrático de Universidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cádiz, España

### **María Paula Lechuga**

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cádiz, España

### **Domingo Martínez**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cádiz, España

\* Los autores aparecen por estricto orden alfabético

## RESUMEN

La responsabilidad social de las organizaciones se está convirtiendo en un factor clave para el funcionamiento, mantenimiento y supervivencia a largo plazo; por lo que las empresas, en general, se preocupan no sólo de llevar a cabo prácticas socialmente responsables sino también el darlas a conocer a través de memorias de responsabilidad social o de sostenibilidad.

En el ámbito de las grandes empresas, el hecho de divulgar o no información sobre las prácticas socialmente responsables desarrolladas obedece en muchas ocasiones a cuestiones de imagen y reputación. En concreto, las memorias pueden ser un instrumento de gestión del riesgo reputacional, lo cual puede estar muy vinculado al tamaño y al sector de pertenencia. En el caso de las Pymes existe lo que se denomina por muchos autores como Responsabilidad Social Silenciosa, al llevar a cabo más acciones de RS de las que creen. Esta ausencia de memorias de responsabilidad social en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas puede estar explicada no sólo por sus escasos costes políticos y bajo riesgo reputacional, sino también por el hecho de no percibir beneficio o ventaja alguna derivada de la publicación de memorias de responsabilidad social.

En el presente trabajo se pretende analizar, para una muestra de 509 Pymes españolas, la relación entre nivel de desarrollo de prácticas de RS con el hecho de divulgar o no memorias. Adicionalmente, trataremos de identificar cuáles son las características y perfiles de aquellas Pymes que divulgan informes de RS y ligados a factores tales como el sector, el género del propietario/gerente, la estructura familiar o el tamaño.

## ABSTRACT

Social responsibility of organizations is becoming a key factor for the operation, maintenance and long-term survival, so that companies in general are concerned not only to carry out socially responsible practices but to make them known through social responsibility reports or sustainability.

In the realm of big business, the fact or not to disclose information about socially responsible practices often developed due to issues of image and reputation. Specifically, the memories can be an instrument of reputational risk management, which may be closely linked to the size and membership sector. In the case of SMEs there is what is called by many authors as Silent Social Responsibility, to perform more actions than they realize RS. This lack of social responsibility reports in the field of small and medium enterprises can be explained not only by limited political costs and low reputational risk, but also the failure to perceive benefit or advantage whatsoever arising from the publication of memoirs social responsibility.

The aim of the present work is to analyze, for a sample of 509 Spanish SMEs, the relationship between level of development of SR practices disclose the fact or not memories. Additionally, try to identify what are the characteristics and profiles of those SMEs that report RS reports and linked to factors such as sector, the gender of the owner / manager, family structure or size.

### Palabras clave

*Responsabilidad Social Empresarial; Pequeñas y medianas empresas; sostenibilidad; memorias; stakeholders; riesgo reputacional.*

### Key words

*Corporate Social Responsibility; Small and medium enterprises sustainability reports; stakeholders; reputational risk.*

## 1. Introducción

La creciente visibilidad y el impacto global de grandes empresas ha hecho que cada vez exista una tendencia mayor a la transparencia y rendición de cuentas. El cambio que ha tomado la consideración de la comunicación en la actualidad hace, cada vez más necesario, que las empresas dejen de limitarse a publicar año tras año sólo indicadores financieros o valoraciones de su productividad, sino que se comience a publicar cifras sobre otros aspectos como el volumen de residuos gestionados, el manejo de las reclamaciones de los clientes, el índice de la empresa y otros muchos aspectos relacionados con el ámbito social y medioambiental.

La responsabilidad social (en adelante RS) de las organizaciones se está convirtiendo en un factor clave para el funcionamiento, mantenimiento y supervivencia a largo plazo; por lo que las empresas, en general, se preocupan no sólo de llevar a cabo prácticas socialmente responsables sino también el darlas a conocer a través de memorias de responsabilidad social o de sostenibilidad.

En el ámbito de las grandes empresas, el hecho de divulgar o no información sobre las prácticas socialmente responsables desarrolladas obedece en muchas ocasiones a cuestiones de imagen y reputación. En concreto, las memorias pueden ser un instrumento de gestión del riesgo reputacional, lo cual puede estar muy vinculado al tamaño y al sector de pertenencia. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (en adelante Pymes), existe lo que se denomina por muchos autores como "Responsabilidad Social Silenciosa", al llevar a cabo más acciones de RS de las que creen y por tanto dan a conocer. Esta ausencia de memorias de RS en el ámbito de Pymes puede estar explicada no sólo por sus escasos costes políticos y bajo riesgo

reputacional, sino también por el hecho de no percibir qué beneficios o ventajas les podría reportar su publicación.

No obstante, ni en el ámbito de las grandes empresas ni en el de las Pymes se ha estudiado con intensidad la relación entre el nivel de desarrollo de prácticas de RS y la cantidad y calidad de información divulgada sobre este particular. La existencia de una relación negativa confirmaría la vinculación de las memorias de sostenibilidad a instrumentos de marketing o moderadores del riesgo reputacional.

A partir de lo anterior, el objetivo principal de este trabajo es estudiar en el caso de las Pymes qué tipo de perfiles o factores determinan la divulgación. Para alcanzar el presente objetivo, se examina el contexto de la divulgación y comunicación de información de RS en el que se desenvuelven estas empresas y se plantean las principales hipótesis a contrastar. De esta forma, se consideran las teorías de la legitimidad y de los *stakeholders* como trasfondo teórico tanto del desarrollo de prácticas de RS como de su divulgación. Posteriormente, se expone el procedimiento metodológico seguido para la realización del estudio empírico. A continuación, se contrastan las hipótesis subyacentes a partir del análisis de los resultados obtenidos, y por último, se introduce una discusión con las conclusiones derivadas de otros estudios tanto a nivel nacional como internacional.

## 2. Planteamiento de hipótesis

Desde una perspectiva teórica, la teoría de la legitimidad y la teoría de los *stakeholders* han sido las dos teorías empleadas generalmente en la literatura para respaldar y dar explicación a la actividad divulgativa o reveladora de información,

tanto de carácter económico como sostenible en el ámbito de las grandes corporaciones (Bebbington y otros, 2008). No obstante éstas no deben entenderse como competidores sino como perspectivas alternativas de una misma cuestión (Reverte, 2009).

Según Beetham (1991), la legitimidad es un concepto multi-dimensional referido a la distribución y uso justificado de poder. Todo sistema de relaciones de poder persigue la legitimación, y el poder será legítimo en la medida que se cumplan unas reglas establecidas en base a las creencias compartidas tanto por dominante como subordinado, y exista, además, evidencia del consentimiento de la relación de poder por parte del subordinado. La legitimidad entre empresas y sociedad requiere el cumplimiento de un "contrato social", por el cual las primeras acuerdan satisfacer una serie de demandas sociales a cambio de la aprobación de sus objetivos y de la obtención de algún tipo de recompensa adicional que garantice su existencia (Deegan, 2002).

Como afirman Williamson y Lynch-Wood (2008), la principal justificación por la que las empresas responden a las expectativas de su comunidad es conseguir la legitimación de sus actos y asegurarse así la existencia en el largo plazo, para ello se emplean ciertas divulgaciones sociales (Deegan y Rankin, 1996). De igual modo, la divulgación también es empleada para hacer frente a cualquier posible diferencia entre la legitimidad real y la deseada, en este sentido, tal y como defiende O'Donovan (2002), cuanto mayor es la probabilidad de que se produzcan cambios negativos en la percepción social de la actividad de las organizaciones, mayor será la conveniencia por parte de las mismas para tratar de gestionar estos cambios a través de una memoria de RS.

De acuerdo con esta teoría, las organizaciones más grandes así como las pertenecientes a sectores potencialmente causantes de impacto medioambiental, son observadas más de cerca y están sometidas en mayor medida al escrutinio público y a fuertes presiones sociales (Fassin, 2008). En este sentido, cabe esperar que este tipo de organizaciones divulguen una mayor cantidad de información con el fin de proyectar una imagen de empresa responsable y legitimar así su actuación frente a la sociedad. Sin embargo, a diferencia de las grandes empresas, las Pymes al operar en mercados locales y depender en gran medida de fuentes internas para financiar su crecimiento, tienen una visibilidad mucho más limitada que las grandes y no sienten la misma presión por la formalización de sus prácticas. En general, estas empresas de reducida dimensión se caracterizan por tener una menor documentación de sus operaciones, menos obstáculos de procedimiento y por aplicar un estilo de gestión informal a las cuestiones estratégicas, incluyendo la RS (Russo y Tencati, 2009). En este sentido, Russo y Tencati afirman que cuanto mayor es el tamaño organizativo, mayor es la formalidad con la que desarrollan sus estrategias de sostenibilidad. La RS puede verse, por tanto, como la impresión simbólica o imagen construida de una empresa mediante la cual se comunica con el exterior para dar a conocer su cultura corporativa y controlar tanto su posición económica como política.

No obstante, con independencia del sector y del tamaño, la estructura de la propiedad y el género del propietario/gerente de la Pyme también debieran ser considerados factores explicativos hacia un comportamiento más responsable. Numerosos autores han estudiado las variaciones de género y la influencia de la propiedad familiar en lo que respecta a las consideraciones éticas y de RS de las empresas. Por un lado, existe evidencia que sugiere que las mujeres suelen ser más éticas y sensibles socialmente que los hombres (Burgess y Tharenou, 2002; Hazlina y

Seet, 2010), demostrando con ello un mayor instinto filantrópico. En este sentido, al género masculino se le atribuye un enfoque mucho más económico y, por tanto, conductas más reactivas y orientadas al control y a la consecución de objetivos (Vinnicombe, 1995). Por otro lado, Graafland (2002) demostró que el nivel de preocupación de las empresas familiares por la RS es mayor que el de las no familiares, debido principalmente a que este tipo de organizaciones presentan una serie de condiciones intrínsecas que promueven una predisposición natural a integrar la RS en su gestión diaria (Casado y Rodríguez, 2009).

Basándonos en estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis alternativa:

*H<sub>1</sub>: La divulgación de memorias de RS está relacionada con determinadas características empresariales de las Pymes (tamaño, género, estructura de la propiedad y sector).*

Por otro lado, la teoría de los *stakeholders* permite identificar y esclarecer qué entender por sociedad al considerar explícitamente el impacto de las expectativas de los diferentes grupos de interés sobre las políticas divulgativas de las empresas. Los gerentes utilizan la información para gestionar o manipular a aquellos *stakeholders* considerados como críticos, para conseguir sus apoyos y garantizarse la supervivencia (Gray y otros, 1996). De modo que una de las principales formas que tienen las empresas para responder a sus expectativas es mediante la divulgación de información (Guthrie y Parker, 1989; Wilmshurt y Frost, 2000; Gray y otros, 1995), una divulgación que cada vez está más ligada y dirigida a la asunción de estrategias y políticas empresariales en consonancia con la triple cuenta de resultados, centrada en la prosperidad económica, en la calidad medioambiental y en la justicia social (Elkington, 1997). Así pues, la información social y ambiental debe considerarse parte

del diálogo entre la empresa y los grupos de interés como un medio de negociación de sus relaciones (Gray y otros, 1995).

Partiendo de la idea de que la RS se ha convertido hoy en un valor con un gran atractivo estratégico y comunicativo capaz de eximir y volver a legitimar a las empresas frente a sus *stakeholders* (Herranz, 2010), diversos estudios empíricos han argumentado que la publicación de informes de RS genera beneficios en la reputación empresarial, debido a que el compromiso que éstas adquieren al implementar la RS dentro de la estrategia es valorado positivamente por los grupos de interés.

La reputación empresarial es un activo valioso que debe ser protegido y desarrollado, y un aspecto clave de ella es la percepción que los diferentes *stakeholders* de la empresa tengan sobre el comportamiento corporativo a partir del nivel de compromisos adquirido frente a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general (Villafañe, 2003). Bajo el paraguas de la teoría de gestión de los *stakeholders*, la idea central que emerge es que la divulgación corporativa es una herramienta administrativa al alcance de las empresas para influir en estas percepciones (Unerman, 2008), permitiéndoles llevar a cabo una gestión interesada de sus prácticas que minimice los posibles riesgos asociados a su imagen de marca y reputación y maximice sus beneficios potenciales.

En este sentido, las memorias de RS, además de servir a las empresas para demostrar cómo sus acciones corporativas están siendo desarrolladas para satisfacer las expectativas sociales y ambientales de sus principales partes interesadas, se confirman como un instrumento estratégico de medida del riesgo reputacional. Es por ello, que el comportamiento responsable de las empresas debe presentar una orientación estratégica y tener un compromiso de RS con todos los grupos de interés



y una rendición de cuentas o accountability (Parker, 2005; Gray y otros, 1996). Para Gray y otros (1996), en un contexto social, la teoría de los *stakeholders* debe considerar una interacción de la empresa con el entorno que implique responsabilidades y transparencia.

En este contexto, las empresas pueden seguir varias estrategias o políticas para el desarrollo de la RS que efectivamente fortalezcan o refuercen esos factores de competitividad (Vilanova y otros, 2009). De acuerdo con Porter (1982) y Grant (2006) una empresa puede obtener ventajas competitivas básicas por medio del liderazgo en costes y la diferenciación de producto (calidad, servicio, marca, innovación, adaptabilidad de los productos a los requerimientos de los clientes). Las necesidades de diferenciación y generación de ventajas competitivas así como la importancia de la transparencia y la ética dentro de la gestión empresarial, han provocado en los últimos años un aumento considerable en la producción de memorias de RS en las grandes empresas (Bebbington y otros, 2008). De esta forma, la memoria de sostenibilidad puede ser considerada como una herramienta que las organizaciones utilizan para divulgar su rendimiento e impacto económico, social y medioambiental, avalando así sus actividades de RS y su contribución al desarrollo sostenible (Moreno y otros, 2010). A partir de lo anterior, proponemos la siguiente hipótesis alternativa:

*H<sub>2</sub>: La divulgación de memorias de RS debe de estar relacionada con la estrategia competitiva de la Pyme.*

Sin embargo, aún cuando en los últimos años se ha visto incrementada la cantidad de empresas que elaboran este tipo de memorias, la escasa visibilidad de las Pymes y el hecho de que éstas no ven las actividades de RS en términos de riesgo para la imagen de marca o reputación (Jenkins, 2006), ha provocado que la divulgación de

este tipo de prácticas haya tenido un desarrollo desigual. Del mismo modo que las grandes empresas, las Pymes gestionan un gran número de impactos económicos, sociales y medioambientales, aunque para ello no recurren a la terminología de RS para describirlas (Murillo y Lozano, 2006; Russo y Tencati, 2009) y, por tanto, no lo hacen explícito más que con la constatación de la existencia de fuertes redes con sus *stakeholders* (Spence, 1999).

De esta forma, a pesar de que las Pymes suelen ofrecer un excelente rendimiento en RS, sin darse cuenta y sin tratar de beneficiarse de ella (Gelbmann, 2010), llevan a cabo un desempeño “silencioso” de la RS, sin una destacable comunicación formal y con una escasa visibilidad externa. A partir de aquí se plantea la siguiente hipótesis nula:

*H<sub>3</sub>: La divulgación de memorias de RS no depende del nivel de desarrollo de prácticas socialmente responsables que tenga la Pyme.*

### **3. Metodología**

#### **3.1 Selección y definición de la muestra**

La selección de empresas se realizó de forma aleatoria en base al listado SABI de empresas de la comunidad autónoma de Murcia (España), seleccionada para el estudio. De entre las empresas que constaban en el mismo, el método generalmente empleado fue la selección de un listado de titulares mediante una frecuencia elegida al azar a través de una tabla de números aleatorios. No obstante, se seleccionaron aquellas empresas que solamente contaban con 20 o más trabajadores.

Ante posibles incidencias tales como la no colaboración, cierre y no localización de las mismas, se estableció un método de sustitución consistente en suplir cada empresa por otra extraída del listado SABI, bajo la premisa de ubicarse en la misma comarca, pertenecer a la misma rama de actividad y rango de plantilla.

El número total ascendió a 4.860 Pymes. Toda la población fue sometida a un proceso de encuesta desarrollado desde diciembre de 2010 a febrero de 2011 por un equipo de más de veinte encuestadores de una empresa de investigación social y de mercados<sup>1</sup>, obteniéndose un total de 509 respuestas válidas para el análisis. A continuación se muestra la ficha de investigación en la Tabla 1.

**Tabla 1: Ficha técnica de la investigación**

<b>Universo de medida y ámbito</b>	92.196 empresas de todos los tamaños en Murcia
<b>Censo poblacional</b>	4.860 Pymes en Murcia <sup>2</sup>
<b>Nº de Respuestas</b>	509
<b>Error para 95% de NC</b>	4,1%
<b>Error para 97% de NC</b>	4,6%
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Muestreo aleatorio
<b>Tipo de Población</b>	Muestra finita
<b>Encuesta</b>	Cuestionario estructurado realizado cara a cara con la persona adecuada de cada empresa (in situ)
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	2010-2011

**Fuente: Elaboración propia**

---

<sup>1</sup> Este trabajo surge a partir de los datos obtenidos en el proyecto titulado: "Responsabilidad Social Corporativa, Pymes, Región de Murcia", financiado por la Fundación Séneca, Agencia Regional de Ciencia y Tecnología, por medio de la convocatoria de "Ayudas a la Realización de Proyectos de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales" del Programa Séneca 2009, en el que participan algunos de los autores de este estudio.

<sup>2</sup> Esto es, pequeñas y medianas empresas según datos del DIRCE 2010. Consultado el 6 de febrero de 2012 en: (<http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?type=db&divi=dir&his=0&L=0>)

El criterio de segmentación utilizado, siguiendo la misma línea de trabajos previos centrados en Pymes (García-Borbolla y otros, 2006), ha sido el número de empleados. De este modo, se considera pequeñas empresas aquellas que tienen entre 10 y 49 trabajadores, y medianas, aquellas que cuentan como más de 49 y menos de 249 empleados. A este respecto, se observa que el 73,9% de las empresas tiene entre 10 y 49 empleados, frente a un 26,1% que son consideradas como medianas.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis descriptivo de la distribución que sigue la muestra según los siguientes factores: género, estructura de la propiedad y sector (ver Tabla 2).

Para definir la estructura de la propiedad y con objeto para diferenciar entre empresas familiares (EF) y empresas no familiares (EnF), se optó por considerar la participación mayoritaria en mano de la unidad familiar. En relación al sector, se establecieron unas cuotas mínimas por rama de actividad. Estas cuotas se fijaron de forma proporcional en base al número de empresas pertenecientes a las distintas ramas de actividad empresarial existentes en la región de Murcia, asegurando así la correcta representatividad de la muestra. Los sectores considerados para el establecimiento de las cuotas fueron construcción, servicios e industria.

**Tabla 2: Características de la muestra**

<b>Características Pymes</b>		<b>Recuento</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Tamaño</b>	Pequeña	376	73.87%
	Mediana	133	26.13%
<b>Género del gerente</b>	Masculino	472	92,73%
	Femenino	37	7,27%
<b>Estructura de la propiedad</b>	Familiar	329	64.64%
	No familiar	180	35.36%
<b>Sector</b>	Construcción y Act. Inmobiliarias	128	25,15%
	Comercio al por mayor y al por menor e intermediarios del comercio	105	20.63%
	Ind. Productos químicos y transportes	102	20,04%
	Servicios	41	8,06%
	Automóviles y maquinaria	38	7,46%
	Textil y confección e Industrias (incluido peletería y cuero) e industrias manufactureras	38	7,46%
	Ind. de productos alimenticios y bebidas	35	6,88%
	Hostelería	22	4,32%

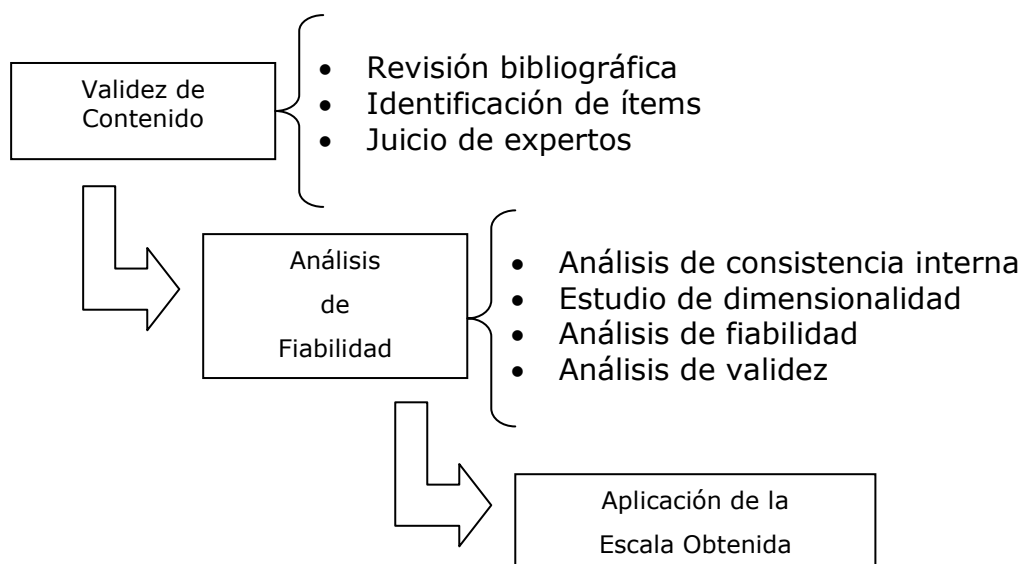
**Fuente: Elaboración propia**

### **3.2 Escala “Prácticas de RS en Pymes”**

Para medir el desarrollo de prácticas de RS implementado en cada una de las empresas de la muestra, se ha utilizado la escala previamente validada por Larrán y

otros (2011)<sup>3</sup>. Con el objetivo de identificar las acciones sociales claves a las que, desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders*, se encuentran sometidas las Pymes, estos autores diseñan y validan una escala que nos permiten conocer las dimensiones y variables para medir el desarrollo de prácticas de RS. Siguiendo el proceso multifásico propuesto por García y Mulero (2007) y recogido en la Imagen 1, Larrán y otros (2011) llevan a cabo una validación completa de su instrumento de medida.

**Imagen 1: Etapas del proceso de validación de escala**



**Fuente: Elaboración propia a partir de García y Mulero (2007).**

---

<sup>3</sup> Larrán y otros (2011) validan en su trabajo una escala para medir el nivel de desarrollo de prácticas de RSE en el ámbito de las Pymes. Concretamente, haciendo uso de análisis psicométricos llegan a una estructura de la escala final se compone por un total de cuatro dimensiones y 24 ítems: medio ambiente (9 ítems), empleados (6 ítems), sociedad (5 ítems) y clientes (4 ítems).

De esta forma, para su obtención, los autores realizaron una extensa validez de contenido pues no existía una escala validada sobre el desarrollo de prácticas de RS en el ámbito de las Pymes. Una vez terminada esta validación de contenidos, se pasó a la validación de la escala a través de la teoría psicométrica de validación de escalas, aportando evidencias de la fiabilidad y la validez convergente, discriminante y nomológica (Lechuga, 2012).

Tras el análisis de fiabilidad global de la escala, la depuración de variables a través del análisis factorial exploratorio y del análisis de las correlaciones inter-ítem, el modelo final quedó constituido por cuatro dimensiones y veinticuatro variables (ver Tabla 3).

**Tabla 3: Escala "Prácticas de RS en Pymes"**

		<b>Ítems</b>	<b>COM</b>	<b>CORR</b>	<b>C.F</b>
Escala "Prácticas de RS en Pymes"	Medioambiente $\alpha = 0,8781$ / Var. expl. = 9.59%	Minimiza el impacto medioambiental de sus actividades	,426	,5396	,560
		Diseña productos y empaquetamiento que puede ser reusado, reparado o reciclado	,544	,6516	,714
		Excede voluntariamente las regulaciones medioambientales legales	,482	,5805	,686
		Realiza periódicamente auditorías medioambientales	,508	,6767	,686
		Reutiliza y recicla materiales	,398	,5024	,585
		Adopta medidas de diseño de productos/servicios ecológicos	,647	,7114	,785
		Adopta programas para el uso de energías alternativas	,603	,6668	,773
		Implementa programas de reducción del consumo de agua	,583	,6549	,729
		Realiza inversiones para ahorrar energía	,577	,6250	,735
		Empleados $\alpha =$	Tiene en cuenta los intereses de los empleados a la hora de tomar decisiones	,605	,6518
Apoya a los empleados que desean continuar formándose	,675		,7050	,797	

$\alpha = 0.8833$ /  
Var. total explicada = 57,51%

0,8530/ Var. expl.= 14.541 %	Ayuda a sus empleados a conciliar vida laboral y personal	,639	,6799	,775
	Reconoce la importancia del empleo estable para sus empleados y la sociedad	,546	,5752	,601
	Desarrolla programas periódicos de formación	,567	,6176	,723
	Evalúa el clima laboral de sus empleados de forma periódica	,605	,6187	,724
Sociedad  α= 0,8159/ Var. expl.= 12.363 %	Incorpora los intereses de su comarca en sus decisiones empresariales	,571	,5953	,688
	Apoya actividades deportivas o culturales en su comunidad	,585	,6085	,750
	Mantiene relaciones transparentes con los políticos locales	,598	,5974	,770
	Se considera parte de la comunidad y se preocupa por su desarrollo	,728	,6855	,808
	Tiene programas de apoyo a grupos desfavorecidos	,513	,5499	,655
Clientes  α= 0,7775/ Var. expl.= 11.060 %	Cumple sus compromisos sobre calidad y precio justo	,577	,5636	,734
	Informa a sus clientes sobre el uso apropiado de sus productos y los advierte de posibles riesgos	,495	,5241	,676
	Toma medidas para prevenir quejas de los clientes	,693	,6762	,803
	Da respuesta a las quejas	,637	,6103	,762

**Fuente: Elaboración propia a partir de Lechuga (2012)**

Tanto las varianzas explicadas por las diferentes dimensiones como las cargas factoriales de los ítems, han sido considerados en la elaboración de los siguientes índices para medir el nivel de desarrollo de prácticas implementado:

-Índice empleado para medir el desarrollo de prácticas por dimensiones:

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^{509} p_{ij} * cf_{ij}}{\sum_{x=1}^z cf_{xj}}$$



Donde:

$P_j$  = Puntuación de la dimensión  $j$

$p_{ixj}$  = Puntuación otorgada por la empresa  $i$  a la práctica  $x$ , englobada en la dimensión  $j$

$c_{fxj}$  = Carga factorial de la práctica  $x$  comprendido en la dimensión  $j$

$z$  = Número total de indicadores de la dimensión  $j$

-Índice empleado para medir el desarrollo de prácticas de RS:

$$PF = \frac{\sum_{j=1}^4 P_j * Var_j}{\sum_{j=1}^4 Var_j}$$

Donde:

$P_j$  = Puntuación de la dimensión  $j$

$Var_j$  = Varianza explicada por la dimensión  $j$

### 3.3 Estadísticos empleados para el contraste de hipótesis

Para el contraste de hipótesis se han utilizado dos procedimientos estadísticos distintos en base a la naturaleza de las variables a contrastar, el Chi-cuadrado de Pearson (1911) y la U de Mann-Whitney (1947).

En aquellos casos en los que la relación a contrastar ha sido entre variables categóricas, además de observar las frecuencias en una tabla de contingencias, se ha empleado como estadístico para medir la posible asociación el Chi-cuadrado de

Pearson. Mediante la comparación entre las frecuencias esperadas y las observadas esta prueba permite contrastar la hipótesis nula de que las variables son independientes.

Por otro lado, para aquellos contrastes de hipótesis en los que se consideraban variables cuantitativas y la categórica, publica o no publica memoria de RS, se comprobó en primer lugar si los datos seguían o no una distribución normal. Tras confirmar que los datos no seguían una distribución normal ni aún haciendo una transformación logarítmica de los mismos, se optó por la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, por ser considerada como la que mejor se ajusta a los objetivos de nuestra investigación. Dicha prueba basa su hipótesis nula en considerar que las distribuciones de probabilidad de las que se extraen las muestras son idénticas aun siendo desconocidas, y la hipótesis alternativa de que las distribuciones son diferentes. Dicho de otro modo, la hipótesis nula se basa en demostrar si las muestras tomadas independientemente provienen de poblaciones que tienen la misma media, mientras que la alternativa puede establecer que las esperanzas matemáticas son diferentes (contraste de dos colas), o que una de ellas, previamente escogida, es superior a la otra (contraste de una cola).

## 4. Resultados

Existen determinados perfiles o características organizativas de las empresas que pueden llegar a considerarse como factores explicativos de los niveles divulgación de información de RS. En función de lo anterior y a través de un análisis de contingencias se ha analizado si, para la muestra seleccionada, el tamaño y el sector inciden en el

caso de las Pymes. De igual modo, se ha considerado interesante analizar la posible relación entre la publicación de memorias y dos de las características sometidas a estudio con mayor frecuencia en el ámbito de estas empresas por su capacidad moderadora, el género y la estructura de la propiedad.

A continuación se exponen los resultados obtenidos en función de las distintas hipótesis a contrastar.

*H<sub>1</sub>: La divulgación de memorias de RS está relacionada con determinadas características empresariales de las Pymes.*

En la Tabla 4 se muestran las frecuencias obtenidas atendiendo a si la empresa cuenta o no con memoria de sostenibilidad. Asimismo, se ha analizado la posible existencia de diferencias significativas entre empresas que publican memorias y empresas que no elaboran memorias o guías de RS en función de aquellas características organizativas susceptibles de ejercer algún tipo de influencia.

**Tabla 4: Características organizativas y divulgación de memorias**

FACTORES		La empresa cuenta con una memoria o guía de RS				TOTAL	P-value
		No		Sí			
		Nº	% sobre el TOTAL	Nº	% sobre el TOTAL		
		387	76,03	122	23,97	509	
Tamaño	Pequeña	301	80,05	75	19,95	376	,000***
	Mediana	86	64,66	<b>47</b>	<b>35,34</b>	133	
Género	Masculino	359	76,06	113	23,94	472	,958
	Femenino	28	75,68	9	24,32	37	
Estructura propiedad	No familiar	122	67,78	<b>58</b>	<b>32,22</b>	180	,001**
	Familiar	265	80,55	64	19,45	329	
Sector	Textil y confección (incluido peletería y cuero) e	34	89,47	4	10,53	38	,109

	industrias manufactureras						
	Ind,de productos alimenticios y bebidas	25	71,43	10	28,57	35	
	Ind, Productos químicos y transportes	67	65,69	35	34,31	102	
	Automóviles y maquinaria	28	73,68	10	26,32	38	
	Construcción y Actividades Inmobiliarias	102	79,69	26	20,31	128	
	Hostelería	17	77,27	5	22,73	22	
	Comercio al por mayor y al por menor e intermediarios del comercio	83	79,05	22	20,95	105	
	Servicios	31	75,61	10	24,39	41	
<b>Sector-Cuestiones Soc. y Amb.</b>	No se relaciona directamente	211	86,48	33	13,52	244	<b>,000***</b>
	Sí se relaciona directamente	176	66,42	<b>89</b>	<b>33,58</b>	265	
Fuente: Elaboración propia							

**Fuente: Elaboración propia**

**Nota: \*\*\* 99% ( $p < 0,01$ ); \*\*95% ( $p < 0,05$ ); \*90% ( $p < 0,1$ )**

A la vista de los resultados cabe señalar, en primer lugar, que casi el 25% de las empresas encuestadas cuenta con algún tipo de memoria o guía de sostenibilidad, hecho que supera las expectativas iniciales. De esta forma, de las 122 empresas que afirman tenerla, bastante más de la mitad son pequeñas empresas con menos de 49 trabajadores; prácticamente en la mayoría de ellas el gerente es un hombre; poco más de la mitad son empresas familiares; y las empresas que afirman tener memoria pertenecen principalmente al sector industrial de productos químicos y transportes (35 de las 122 empresas), el sector de la construcción y actividades inmobiliarias (26 de las 122) y el sector del comercio al por mayor y al por menor (22 de las 122).

A pesar de que estas son las características más comunes de aquellas empresas que elaboran memorias, para identificar si el tamaño, el género, la estructura de la propiedad y el sector inciden en la publicación o no de éstas, ha de tenerse en cuenta las características propias de la muestra. Para ello, si tomamos como referencia la información recogida en las tablas 2 y 4, puede destacarse que en términos relativos hay más empresas medianas que pequeñas que publiquen memorias de RS; que las proporciones en cuanto al género se mantienen prácticamente inalteradas; que del total de empresas no familiares de la muestra, el porcentaje de ellas que sí elaboran una memoria es superior al de empresas familiares; y por último, en lo referente al sector, se identifica también un incremento importante en la proporción de empresas pertenecientes a la industria de productos químicos y se aprecia igualmente una disminución importante de la proporción de empresas del sector textil y confección que tienen alguna memoria o guía de RS.

De esta forma, haciendo uso del estadístico Chi-cuadrado de Pearson, tan sólo puede rechazarse la hipótesis de independencia y concluir, por tanto, que mantienen relación con la publicación de memorias las variables tamaño y estructura de la propiedad. Para el estudio del sector, adicionalmente se incluyó en el cuestionario un ítem que permitiese identificar si la empresa encuestada consideraba que el sector al que pertenecía se relacionaba directamente con temas sociales y medioambientales. De su contraste, se aprecia que el hecho de pertenecer a un sector relacionado directamente con estos aspectos está significativamente asociado con la divulgación de memorias.

*H<sub>2</sub>: La divulgación de memorias de RS debe de estar relacionada con la estrategia competitiva de la Pyme.*

Los resultados del estudio de la asociación de la estrategia competitiva con la publicación de memorias de RS quedan recogidos en la tabla 5.

**Tabla 5: Asociación de la estrategia competitiva y la publicación o no de memoria de RS**

A la hora de reflejar la <b>ESTRATEGIA</b> de su empresa, pretende aventajar a sus competidores...	La empresa tiene memoria de RS		
	Valores medios		P-value
	No	Sí	
Con precios más bajos	2,88	2,90	,800
Con mayor calidad en lugar de precio	4,06	<b>4,32</b>	<b>,003**</b>
A través de diferenciación de productos/servicios	4,00	<b>4,16</b>	<b>,037**</b>
Con nuevos productos y servicios	3,56	<b>3,71</b>	<b>,088*</b>
Con más variedad y gama de productos y servicios	3,74	3,79	,555
Mejorando la eficiencia de nuestro proceso de producción	3,97	<b>4,11</b>	<b>,029**</b>
A través de la expansión a nuevos mercados	3,39	<b>3,55</b>	<b>,050*</b>
Contempla la cooperación como estrategia de expansión del negocio	3,07	<b>3,26</b>	<b>,080*</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Nota: \*\*\* 99% ( $p < 0,01$ ); \*\*95% ( $p < 0,05$ ); \*90% ( $p < 0,1$ )**

Como se desprende a la vista de los resultados, las empresas que elaboran una memoria de sostenibilidad parecen estar significativamente más interesadas en desarrollar estrategias de diferenciación para aventajar a sus competidores que estrategias centradas en el coste. De este modo, se observa que especialmente aquellas empresas que tienen memoria prefieren una estrategia centrada en la diferenciación de sus productos a través de la mejora de la calidad de sus productos y de la eficiencia de su proceso productivo.

*H<sub>2</sub>: La divulgación de memorias de RS no depende del nivel de desarrollo de prácticas socialmente responsables que tenga la Pyme.*

En la tabla 6 se recogen las evidencias obtenidas para identificar la posible existencia de una relación entre el nivel de prácticas de RS desarrollado por las empresas de la muestra y la publicación o no de memorias. De este modo, lo que se pretende identificar es si aquellas empresas que publican son las que realmente llevan a cabo más prácticas de RS. Para ello y haciendo uso de las puntuaciones obtenidas a partir de los índices antes comentados, se ha analizado la existencia de diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 6: Asociación del desarrollo de prácticas de RS y la publicación o no de memoria de RS**

Puntuaciones asociadas al desarrollo de prácticas relacionadas con:	La empresa tiene memoria de RS		
	Valores medios		P-value
	No	Sí	
Medioambiente	3,3128	3,7202	,000***
Empleados	3,7723	3,9070	,002**
Sociedad	2,9379	2,9779	,704
Clientes	4,3721	4,5419	,005**
Puntuación asociada al desarrollo de prácticas de RS	3,6022	3,7755	,002**

**Fuente: Elaboración propia**

**Nota: \*\*\* 99% ( $p < 0,01$ ); \*\*95% ( $p < 0,05$ ); \*90% ( $p < 0,1$ )**

Los resultados observados muestran en primer lugar unos valores medios del nivel de prácticas desarrolladas en aquellas empresas que sí divulgan. Además, estas diferencias son estadísticamente significativas en tres de las cuatro dimensiones consideradas dentro del constructo de RS empleado. Tan sólo no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en el nivel de prácticas desarrollado en lo referido a cuestiones relacionadas con la sociedad. De las restantes dimensiones, destaca la diferencia hallada en las puntuaciones medias de la dimensión

medioambiente. Por otro lado, y a modo de resumen, si se observa la puntuación global obtenida para medir la RS, puede afirmarse con una confianza del 95% que existe una asociación entre el nivel de implementación de prácticas y la divulgación de memorias, y que efectivamente, son las empresas que cuentan con una memoria de RS las que implementan prácticas sostenibles en mayor medida.

## 5. Conclusiones

Hasta el momento, la mayor parte de los trabajos hallados sobre el objeto de este estudio han coincidido a la hora de señalar que la información de sostenibilidad no es utilizada por parte de las Pymes como un mecanismo con el que garantizar la legitimidad y mejorar la reputación frente a los diferentes *stakeholders*, sino que más bien, la rendición de cuentas en este ámbito obedece a cuestiones de voluntariedad y conciliación (Jenkins, 2006; Williamson y otros, 2006; Lynch-Wood y otros, 2009). En esta línea, autores como Fassin (2008) afirman que la ausencia de memorias no significa que las Pymes no se comporten de forma responsable y que, por tanto, no se lleven a cabo políticas de RS, sino que lo hacen de una forma más "silenciosa" que las grandes corporaciones. También en este sentido, Russo y Tencati (2009) enfatizan la necesidad de hacer ver a las Pymes que una estrategia de transparencia de RS puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva. Con el objetivo de contrastar estos encuentros, en este trabajo se han analizado las posibles asociaciones entre la divulgación de memorias y el perfil organizativo, la estrategia competitiva y el nivel de prácticas de RS desarrolladas por un total de 509 Pymes de la región de Murcia (España).



En primer lugar, el hecho de que prácticamente el 25% de las Pymes encuestadas afirmasen tener algún tipo de memoria o guía de RS pone de manifiesto, de manera sorprendente, el interés actual por el desarrollo de este tipo de documentos. Además, aunque en términos relativos son las empresas medianas las que más publican, no debe obviarse que al igual que refleja nuestra muestra de estudio, en números absolutos son más las empresas pequeñas que se preocupan y deciden elaborar una memoria que las medianas. Por tanto, desde los organismos nacionales e internacionales competentes debería existir una corriente bien definida por promover, facilitar y asegurar la calidad divulgativa de este tipo de organizaciones preocupadas por la publicación de memorias.

Las evidencias empíricas encontradas en relación al perfil organizativo permiten afirmar que las Pymes de mayor tamaño, con una estructura no familiar y perteneciente a sectores con potencial impacto sobre la sociedad y el medioambiente son las que se preocupan en mayor medida por publicar una memoria de sostenibilidad. Este hallazgo y en contra de lo que en trabajos previos se ha observado, lleva a confirmar que al igual que en las grandes corporaciones, la teoría de la legitimidad y la teoría de los *stakeholders* son las más adecuadas para intentar dar explicación a la acción reveladora de las empresas. Así, con independencia de si se analiza la divulgación de memorias de sostenibilidad en grandes corporaciones o en Pymes, puede afirmarse que cuanto mayor sea el "aura" de cualquier empresa, mayor será el predominio de la comunicación formal sobre la informal, mayor será su repercusión social y medioambiental y, por ende, la preocupación por salvaguardar su reputación e imagen, empleando para ello herramientas como la publicación de memorias de sostenibilidad.

Por otro lado, el presente trabajo permite observar que las empresas que publican persiguen en mayor medida una estrategia competitiva centrada en la diferenciación de productos y servicios, y no en la reducción de precios, lo cual pone en entredicho la visión a corto plazo que muchos autores presuponen a este tipo de organizaciones. Los resultados hallados en este sentido evidencian que las empresas con una visión más a largo que a corto plazo tienen claro que la supervivencia no depende únicamente de la reducción de costes, sino que además de ser eficientes, deben promover una estrategia de diferenciación de sus productos o servicios y que la publicación de memorias de RS es un posible mecanismo para mejorar la reputación y la imagen.

En línea con lo anterior, se ha comprobado cómo aquellas empresas que sí que publican información de sostenibilidad a través de una memoria, son las que implementan prácticas de RS en mayor medida. Esto nos lleva a cuestionar si verdaderamente las Pymes llevan a cabo una RS "silenciosa" ya que, en contra por ejemplo de lo que Perrini (2006) afirma, sí que parece que las actividades de RS en las Pymes se constituyen en procesos formales que persiguen cumplir objetivos estratégicos y repercutir en la visibilidad externa de la empresa, alineando por tanto el desarrollo de prácticas de RS con una estrategia competitiva centrada en la diferenciación.

Entra las limitaciones, cabe destacar que aun cuando para la selección de la muestra se escogió una región suficientemente representativa, el estudio podría ser replicado tanto a nivel nacional como internacional con el propósito de corroborar las evidencias encontradas. Igualmente, también sería posible analizar los resultados empleando para la valoración del nivel de prácticas una escala distinta de RS.

## 6. Bibliografía

Bebbington, J. Larrinaga, C. y Moneva, J.M. (2008). "Corporate social reporting and reputation risk management". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3):337-61.

Beetham D. (1991). *The Legitimation of Power*. Basingstoke: MacMillan.

Burgess, Z. y Tharenou, P. (2002). "Women Board Directors: Characteristics of the Few". *Journal of Business Ethics*, 37(1): 39-49.

Casado, F. y Rodríguez, M. A. (2009). "La RSE en la gran empresa familiar española". *Instituto de la Empresa Familiar*, documento 155, disponible en: [http://www.acefam.org/wp-content/uploads/La-RSE-en-la-Empresa\\_Familiar.pdf](http://www.acefam.org/wp-content/uploads/La-RSE-en-la-Empresa_Familiar.pdf) (Última consulta realizada el 20 de abril de 2013).

Deegan, C. y Rankin, M. (1996). "Do Australian Companies Report Environmental News Objectively? An Analysis of Environmental Disclosures by Firms Prosecuted by the Environmental Protection Authority". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(2): 50-67.

Deegan, C. (2002). "The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – A Theoretical Foundation". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3): 282-311.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola, New Society Publishers.

Fassin, Y. (2008). "SMEs and the fallacy of formalising CSR". *Business Ethics: A European Review*, 17(4): 364-378.

García-Borbolla, A. Herrera, J. Sánchez, G. y Suárez, A. (2006). *Factores de éxito de la Empresa Familiar: Estudio aplicado a la Pyme Andaluza*. Ed.: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), 1-86.

García, T. y Mulero, E. (2007). "Medida de los factores claves del éxito de la I+D: El constructo y sus dimensiones". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 32: 15-47.

Gelbmann, U. (2010). "Establishing strategic CSR in SMEs: an austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance", *Sustainable Development*, 18: 90-98.

Graafland, J. J. (2002). "Corporate Social Responsibility and Family Business", comunicación presentada en el Research Forum of the Family Business Network 13 the Annual Conference, Helsinki, Finland.

Grant, R.(2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: EditorialThomson Civitas (5a ed.).

Gray, R. Kouhy, R. Lavers, S. (1995). "Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2): 47 - 77.

Gray, R. Owen, D. y Adams, C. (1996). *Accounting and Accountability*. Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1996.

Guthrie, J. y Parker, L. (1989). "Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory". *Accounting and Business Review*, 19(3), 343-352.

Hazlina, N. y Seet, P. S. (2010). "Gender variations in ethical and socially responsible considerations among SME entrepreneurs in Malaysia". *International Journal of Business and Society*, 11(1), 77-88.

Herranz, J. M. (2010). "La comunicación de la responsabilidad social: una forma de participación ciudadana". *Revista Sociedad y Utopía*, nº 35, 1º semestre. pp. 201-218. ISSN: 1133-6706.

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

Larrán, M. Herrera, J. Lechuga, M. P. y Martínez, I. (2011). "El uso del constructo para la medición de las prácticas de las RS en Pymes". Comunicación IV Taller Investigación ASEPUC. Cartagena (Murcia, España).

Lechuga, P. (2012). "Diseño y Validación de un Instrumento de Medida de las Prácticas de Responsabilidad Social en la Pequeña y Mediana Empresa". Tesis doctoral, Departamento Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Cádiz, España.

Lynch-Wood, G. Williamson, D. y Jenkins, W. (2009): "The over-reliance on self-regulation in CSR policy". *Business Ethics: A European Review*, 18(1): 52-65.

Mann, H.B. y Whitney, D.R. (1947). "On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other". *Annals of Mathematical Statistics*, 18: 50-60.

Miller, D. (1986). "Configurations of strategy and structure: towards a synthesis". *Strategic Management Journal*, 7: 233-249.

Moneva, J. M. y Llena, F. (1996). "Análisis de la información sobre Responsabilidad Social en las Empresas industriales que cotizan en bolsa", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 87: 361-401.

Moreno, A. Uriarte, L.M. y Topa, G. (coords.) (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial: Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Ed. Pirámide. Madrid.

Mori, Y. y Welch, E.W. (2008). "The ISO 14001 environmental management standard in Japan: results from a national survey of facilities in four industries". *Journal of Environmental Planning and Management*, 51(3): 421 - 445.

Murillo, D. y Lozano, J.M. (2006). "SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words". *Journal of Business Ethics*, 67(3): 227-240.

Nayyar, P.R. (1993). "On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct U.S. Firm". *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669.

O'Donovan, G. (2002). "Environmental disclosures in annual report-extending the applicability and power of legitimacy theory". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3): 344-371.

Parker, L. (2005). Social and environmental accountability research: A view from the commentary box. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18, 842–860.

Pearson, K. (1911). "On the probability that two independent distributions of frequency are really samples from the same population". *Biometrika*, 8: 250-254.

Perrini, F. (2006). "SMEs and CSR Theory: evidence and implications from an Italian Perspective". *Journal of Business Ethics*, 67: 305-316.

Porter, M.E. (1982). *Estrategia Competitiva*. C.E.C.S.A., México.

Reverte, C. (2009). "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms". *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.

Roth, K. y Morrison, A.J. (1992). "Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandate". *Journal of International Business Studies*, 23: 715-735.

Russo, A. y Tencati, A. (2009). "Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms". *Journal of Business Ethics*, 85: 339–353.

Simmons, C.H. Wehner, E.A. Tucker, S.S. y King, C.S. (1988). "The cooperative/competitive strategy scale: A measure of motivation to use cooperative strategies for success". *The Journal of Social Psychology*, 128(2): 199-205.

Spence, L. J. (1999). "Does size matter? The state of the art in small business ethics". *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163–174.

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

Suárez, F. (1994). *La competitividad de las empresas*. Centro de Estudios Públicos, 54.

Unerman, J. (2008). "Strategic reputation risk management and corporate social responsibility reporting". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 362 – 364.

Vilanova, M. Lozano, J.M. y Arenas, D. (2009). "Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness". *Journal of Business Ethics*, 87(1): 57-69

Villafañe, J. (2003). *La buena reputación*. Ed. Madrid, España.

Vinnicombe, S. (1995). *Essence of Women in Management*. Pearson TPR.

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

Williamson, D. y Lynch-Wood, G. (2008). "Social and environmental reporting in UK company law and the issue of legitimacy". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(2), 128-140.

Wilmshurst, T.D. y Frost, G.R. (2000). "Corporate environmental reporting. A test of legitimacy theory". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(1): 10-26.