



CIRIEC
españa

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, n° 77, Abril 2013, pp. 59-86**

El papel del Tercer Sector ante la Responsabilidad Social Empresarial. Un análisis cualitativo de la realidad extremeña

**M^a Isabel Sánchez Hernández
Dolores Gallardo Vázquez**

Universidad de Extremadura

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2013 CIRIEC-España

www.ciriec.es

www.ciriec-revistaeconomia.es

El papel del Tercer Sector ante la Responsabilidad Social Empresarial. Un análisis cualitativo de la realidad extremeña

M^a Isabel Sánchez Hernández

Profesora Contratado Doctor. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura

Dolores Gallardo Vázquez

Profesora Titular de Universidad, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura

RESUMEN

El Tercer Sector puede jugar un importante papel en la definición y puesta en marcha de la Responsabilidad Social Empresarial. Las organizaciones que lo conforman tienen objetivos sociales y por ello gozan de un cierto grado de legitimidad que les permite emitir juicios razonables sobre el funcionamiento empresarial. El objetivo de este trabajo ha sido conocer la percepción que las entidades del Tercer Sector tienen de la responsabilidad empresarial y cómo ésta puede contribuir a la creación de valor social. Planteamos que estas entidades son un enlace natural y necesario para que las pymes puedan poner en marcha acciones responsables. El análisis cualitativo de las opiniones de doce entidades representativas corrobora nuestro planteamiento aunque se constata que el Tercer Sector no se considera un importante agente de interés. Reforzar su posicionamiento frente a las empresas, hacerse más visible y confiable, le permitirá asumir el papel de enlace que le corresponde.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social, Tercer Sector, Pymes, Extremadura.

CLAVES ECONLIT: M140, M190, L310, R100, R520.

Cómo citar este artículo: SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, M^a I. & GALLARDO VÁZQUEZ, D. (2013): "El papel del Tercer Sector ante la Responsabilidad Social Empresarial. Un análisis cualitativo de la realidad extremeña", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 77, 59-86.

Le rôle du tiers secteur en matière de responsabilité sociale des entreprises. Une analyse qualitative de la réalité en Estrémadure

RESUME : Le tiers secteur peut jouer un rôle important dans la définition et la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises. Les organisations du tiers secteur poursuivent des objectifs sociaux et bénéficient donc d'une certaine légitimité, qui leur permet d'émettre des jugements raisonnables sur le mode de fonctionnement des entreprises. L'objectif de ce travail est de connaître la perception qu'ont les entités du tiers secteur de la responsabilité des entreprises, et de comprendre la manière dont cette responsabilité peut contribuer à la création de valeurs sociales. Notre hypothèse est que ces entités représentent un lien naturel et nécessaire permettant aux PME de mettre en œuvre des actions responsables. L'analyse qualitative des opinions de douze organisations représentatives confirme notre hypothèse, mais il semble que le tiers secteur ne soit pas considéré comme un agent d'intérêt majeur. En renforçant sa position par rapport aux entreprises, en augmentant sa visibilité et sa fiabilité, le tiers secteur pourra assumer le rôle de liaison qui lui revient.

MOTS CLÉ : Responsabilité sociale, tiers secteur, PME, Estrémadure.

The role of the third sector in corporate social responsibility. A qualitative analysis in Extremadura

ABSTRACT: The Third Sector can play an important role in defining and implementing Corporate Social Responsibility. The organizations that comprise it have social objectives and therefore enjoy a certain degree of legitimacy when making reasonable judgments about how businesses operate. The aim of this study was to ascertain the third sector organisations' perception of corporate responsibility and how it can contribute to the creation of social value. We suggest that these organisations are a natural and necessary link for SMEs to implement responsible actions. The qualitative analysis of the views of twelve representative organisations corroborates this approach, although the third sector appears not to be considered a major agent of interest. Strengthening its position against other companies, becoming more visible and inspiring greater trust will allow the Third Sector to assume its rightful liaison role.

KEY WORDS: Social responsibility, third sector, SMEs, Extremadura.

1.- Introducción¹

Podemos afirmar que estamos ante un cambio de paradigma económico. En apenas dos décadas, hemos pasado de un capitalismo centrado en los mercados nacionales a un proceso de globalización vertiginoso de los sistemas económicos. Hemos saltado de una relativa facilidad para regular la economía desde los estados-nación a una imposibilidad casi total de intervenir de manera aislada en los mercados globales. Mercados que, por otro lado, prácticamente se autorregulan sin dejarse gobernar por ninguna institución tal y como estamos observando en los últimos tiempos de crisis económica global. Por otro lado, hemos visto alejarse la economía industrial, basada en el capital y la mano de obra, para adentrarnos en una nueva economía basada en el conocimiento y la creatividad, en donde la clave de la prosperidad reside ineludiblemente en la innovación. La ciudadanía, que apenas podía intervenir en los sistemas económicos democráticos como votante, ha aprendido a actuar como consumidor y como inversor, sabiéndose capaz, gracias a la suma de muchas individualidades, de incidir en el comportamiento de las empresas. Todas estas características del modelo económico actual, sumado a la complejidad creciente en la que operan las empresas, y sumado también a la crisis global que estamos sufriendo, colocan la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el debate económico y social (Shrivastava, 1995; Bansal, 2002; Figge y Hahn, 2004; Hemming *et al.*, 2004; Oskarsson y von Malmborg, 2005; Hahn y Scheermesser, 2006; Olcese *et al.* 2008).

La Responsabilidad Social, que inicialmente nace asociada al mundo de las grandes empresas y corporaciones, ya ocupa un lugar destacado en la vida de pequeñas y medianas empresas (Jenkins, 2006; Murillo y Lozano, 2006; Morsing y Perrini, 2009), así como en entidades de la Economía Social (Cornelius *et al.*, 2008; Mayo, 2011). El papel que el Tercer Sector puede jugar en la definición y puesta en acción de la RSE en las empresas es de indudable interés, motivo por el que abordamos el presente trabajo. En este sentido, en opinión de Toro, la RSE no deja de ser un concepto fuertemente vinculado al ámbito organizacional y de gestión de las entidades del Tercer Sector que comprende el subconjunto de organizaciones socioeconómicas que no teniendo carácter gubernamental ni privado lucrativo, actúan en función de objetivos sociales y colectivos predeterminados (Toro, 2012). Estas organizaciones gozan de cierto grado de "legitimidad", lo que les permite actuar de una manera muy ventajosa, siendo capaces de determinar un juicio razonable del funcionamiento empresarial a la vez que no se sienten observadas por las partes interesadas. Consideramos esta idea fundamental pues es la base de nuestro interés en conocer el posicionamiento del Tercer Sector ante la RSE.

1.- El presente trabajo se enmarca en el proyecto regional IB10030, titulado "Estudio de actitudes y medida del grado de interacción del empresariado extremeño con sus agentes de interés. Un enfoque centrado en la pequeña y mediana empresa", financiado por la Consejería de Economía, Comercio e Innovación de la Junta de Extremadura, dentro de su IV Plan Regional de I+D+i. Por otro lado, ha sido financiado con las Ayudas a Grupos de Investigación recibidas durante el año 2012 dentro del IV Plan de Actuación 2010-2014.

En el contexto internacional son ya muchos los autores que se han preocupado por estudiar la RSE en el ámbito de la pequeña y mediana empresa (Spence *et al.*, 2003; Spence y Schmidpeter, 2003; Enderle, 2004; Grayson y Dodd, 2008). Y es que las particularidades de las Pymes hacen que no les sean aplicables las lógicas empresariales y las experiencias de las grandes corporaciones en torno a la RSE (Merino, 2004). Algunos trabajos intentan identificar mediante encuestas o entrevistas qué están haciendo las Pymes en el ámbito social (Spence y Schmidpeter, 2003; Simpson *et al.*, 2004; Jenkins, 2006; Perrini *et al.*, 2007) o presentan casos de estudio de especial relevancia (Castka *et al.*, 2004; Enderle, 2004) que sirvan de guía a otras empresas. Sin embargo la Pyme todavía no está preparada para asumir el reto de la RSE sin ayuda tal y como lo reconoce el documento publicado por la CEOE (2006) titulado *“La Empresa y la Responsabilidad Social”* en el que se incide en la necesidad de atención específica a la Pyme porque desconoce todavía el contenido y alcance de la RSE y sigue necesitando información veraz sobre prácticas eficientes en este ámbito.

En la Comunidad Autónoma de Extremadura, contamos desde el 9 de diciembre de 2010 con la Ley de Responsabilidad Social Empresarial que pretende impulsar de forma no coercitiva los comportamientos responsables de las empresas de la región. En este contexto de cambio y concienciación hacia una economía sostenible basada en la gestión responsable de las empresas, este trabajo pretende contribuir a la generación de información relevante en el estudio de las percepciones sobre RSE en las Pymes extremeñas². Y es que la Ley parte de la base de que la RSE es una herramienta de gestión capaz de poner a las empresas en estado de diálogo permanente. Ésta es su esencia, hacer hablar a las empresas con sus agentes de interés (los denominados comúnmente con el anglicismo de *stakeholders*). Es decir, poner a las empresas en coordinación con su capital humano, con los sindicatos, con los proveedores, con los consumidores, con la competencia, con los poderes públicos, con la sociedad civil y la comunidad local y con todos aquellos actores afectados de una forma u otra por su actividad productiva y generadora de riqueza. Se trata de contribuir a impulsar el diálogo, descubrir las oportunidades y las amenazas que van a encontrar en la puesta en marcha de acciones responsables.

En la dinámica natural y necesaria de apoyo a la Pyme, nuestro análisis se basa en la percepción que las entidades del Tercer Sector tienen de su RSE y cómo esta percepción puede contribuir, a partir de una generación de valor positiva, al desarrollo de actividades que por sí mismas puedan crear valor social, haciendo de la Pyme una entidad socialmente más responsable. Pero además, entendemos que la transparencia del Tercer Sector en el ejercicio de sus actuaciones permitirá observar tanto lo positivo como lo negativo, mostrando una cara muy real de cuanto acontece en el ámbito empresarial. Podemos así afirmar que la RSE es consustancial a las entidades del Tercer Sector y un soporte básico para la Pyme responsable, lo que nos lleva a plantear nuestra hipótesis o proposición principal en los siguientes términos:

2.- En Extremadura desarrollan su actividad más de 65.000 empresas, en las que sólo 150 lo hacen con plantillas que superan los 100 trabajadores. Más del 95% tienen menos de 10 trabajadores y 55 de cada 100 no tienen asalariados, dando por resultado una comunidad de empresas unipersonales y pequeñas y con muy pocas empresas medianas y solo con algunas empresas grandes.

Proposición Principal (Ho): Las entidades del Tercer Sector son un enlace natural y necesario para que las Pymes puedan poner en marcha sus acciones de responsabilidad social.

El análisis que vamos a presentar consiste en el tratamiento cualitativo de la experiencia y la transcripción de los resultados procedentes de la realización de un grupo focal realizado en octubre de 2011 con la participación de 12 entidades representativas del Tercer Sector, quienes voluntariamente se ofrecieron a participar para valorar, desde su punto de vista, una serie de cuestiones centradas en el tema de la RSE. De manera general se pretendía conocer, desde cada una de las asociaciones, qué percepción tienen sobre lo que entienden las empresas por RSE, si están enfocando bien el concepto, si consideran que están confundidas en alguna actuación, si conocen realmente o no el tema de estudio, si están motivadas en la práctica de la RSE y en caso de que no lo estuvieran, qué podría motivarlas, si las empresas extremeñas tienen identificados a sus agentes de interés, así como qué tipo de prácticas de RSE se podrían llevar a cabo en las Pymes extremeñas y cómo podría contribuir el Tercer Sector a todo ello. Queremos poner de manifiesto que a la hora de la selección de las entidades objeto de estudio, se les informó de la orientación del mismo y todas ellas mostraron una predisposición muy favorable a tomar parte en la investigación, pudiendo afirmar que la colaboración fue de un gran valor desde el inicio de la sesión.

A continuación este trabajo se estructura en varios apartados diferenciados. Primero se aborda el marco teórico que fundamenta la hipótesis de trabajo centrandó la atención en el papel del Tercer Sector como agente de interés de las empresas y su rol como enlace entre éstas y la sociedad. Seguidamente se aborda el diseño del estudio cualitativo y se lleva a cabo un análisis de contenido que culmina en el desarrollo de una red explicativa de las relaciones analizadas. Se termina con apartado de conclusiones donde se recogen las principales contribuciones del trabajo.

2.- Marco teórico

2.1. Entidades del Tercer Sector y Responsabilidad Social

Importante es comenzar definiendo el tipo de entidades sobre las que se enfoca el trabajo. Pinzón (2005:76) señala que “es necesario definir a estas entidades no desde lo que no son, como comúnmente se aborda el tema, sino desde una definición positiva, analizando los objetivos que estas organizaciones poseen, los cuales independientemente de su área de acción (derechos humanos, preservación del medio ambiente, prestación de servicios públicos, entre otras) las agrupan e identifican como un conjunto”. En esta línea, diversos autores como por ejemplo Aldamiz-Echevarría, (2003) han señalado como objetivo máximo de las entidades no lucrativas la realización de actividades bus-

cando una satisfacción plena de los individuos así como de los colectivos a los que afectan, es decir, un desarrollo completo e integral de las personas. Este objeto, por sí mismo, ya define el carácter socialmente responsable de las actuaciones procedentes de este tipo de entidades. Así lo evidencia la propia adaptación al sector no lucrativo del modelo del cuadro de mando integral, más conocido como *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (1996) que hace posteriormente Kaplan en 2001.

Aún cuando al hablar de RSE el pensamiento se dirige hacia una estrategia emprendida por las empresas sin, en principio, encontrar un lugar concreto para la misma en el Tercer Sector, queremos argumentar la equivocación que supondría afirmar lo anterior. En contra de lo que en principio pudiera pensarse, las entidades pertenecientes al Tercer Sector juegan un papel activo a la hora de influir a las empresas para incrementar su RSE (Carroll, 1991; Elkington, 1997; Van Huijstee y Glasbergen, 2010). Pensemos que estas entidades, si bien no realizan actividades empresariales, sí participan de un gran número de acciones de naturaleza empresarial o con un gran contacto con las empresas, aún cuando sus resultados no serán en ningún caso de tipo lucrativo. Pensemos también en la proximidad que por estos motivos las entidades tienen con los grupos de interés, la proximidad por tanto a la sociedad en la que se encuentran y el conocimiento del funcionamiento de los diversos sectores empresariales. En definitiva podemos afirmar que las entidades del Tercer Sector gozan de un posicionamiento privilegiado que les permite demandar actividad y ofrecerla al mismo tiempo, sin generar resultados económicos que, en muchas ocasiones, son motivo de controversia.

Vidal *et al.* (2005) señalan, como eje central de la actuación de estas entidades y de sus consecuencias en RSE, la coherencia entre el modo de ser y la forma de hacer. Ante una falta de legitimidad y credibilidad en la sociedad, se debe imponer la coherencia. Cabe preguntarse por qué y son tres las consecuencias que de ello se derivan: i) la legitimidad de estas entidades para ejercer el rol social de atención y protección al ciudadano, proponiendo en definitiva una sociedad sana y estructurada; ii) la consolidación que se logra en las organizaciones al encontrarse personas motivadas y trabajando de forma alineada sobre los objetivos de la organización; y iii) la consideración de la organización como una entidad incorporada al entorno, siendo de esta forma más fácil lograr una mejora y una más rápida adaptación a los cambios.

En esta línea, es necesario aceptar la existencia de una relación tripartita entre Estado, empresa, sociedad y una posición de agente articulador por parte de las entidades del Tercer Sector (Pinzón, 2005). Las acciones desarrolladas por tales entidades van a ser fundamentales para que los procesos de RSE se implementen eficientemente. El mismo autor señala que las entidades del Tercer Sector son canalizadoras de las demandas de la sociedad hacia las empresas y el Estado, han de vigilar el cumplimiento de los compromisos y normas a las que está adherido el sector empresarial así como han de cooperar en la adecuada puesta en funcionamiento de políticas de RSE. De acuerdo con lo anterior, las entidades del Tercer Sector participan en la comunicación entre los actores intervinientes en las políticas de RSE, representando un papel de mediación que es el que sin duda determina el carácter de enlace natural y necesario que defendemos en este trabajo.

2.2. La Teoría de los Stakeholders

La creciente necesidad empresarial de trabajar según una perspectiva sostenible que englobe aspectos sociales, económicos y medioambientales está motivando la consideración de nuevos planteamientos de RSE. Ya no se trata de trabajar únicamente para alcanzar unos determinados resultados económicos sino trabajar para alcanzar el triple objetivo de la conocida perspectiva del *triple bottom line* (McDonough y Braungart, 2002; Hedberg y Von Malmborg, 2003; Hemming *et al.*, 2004; Tschopp, 2005).

En este contexto, la importancia que los distintos grupos de interés tienen hoy día para las empresas es señalada por la *Teoría de los Stakeholders*, base teórica de este trabajo. Según los postulados de este paradigma, la realización de cualquier actividad empresarial ha de ir encaminada a la satisfacción de los intereses de las distintas partes implicadas (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Atkinson *et al.*, 1997; Mitchell *et al.*, 1997; Berman *et al.*, 1999; Johnson y Scholes, 2001; Balmer y Greyser, 2006; Galetzka *et al.*, 2008). Siendo esta premisa aceptada, cabe destacar que el Tercer Sector no es un agente de interés más, sino que puede actuar de enlace entre la empresa y el resto de agentes.

Siguiendo el marco teórico establecido por Mitchell *et al.* (1997) observamos cómo las empresas identifican prioritariamente a sus grupos de interés en función de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia en las demandas. Así, distinguen entre *stakeholders* latentes, dominantes, peligrosos, definitivos, dependientes, discrecionales y exigentes. Desde nuestro punto de vista, aspecto que se corrobora en este trabajo, las entidades del Tercer Sector constituyen un *stakeholder* de naturaleza discrecional en el que predomina la legitimidad. Estas entidades carecen de poder y urgencia en las demandas, sin embargo, sí se les reconoce cierta legitimidad que les permite actuar y ser tenidas en cuenta por sus actuaciones. Según los citados autores, estos *stakeholders* discrecionales no ejercen ninguna presión sobre los gestores de las empresas para que participen de forma activa en una determinada dirección.

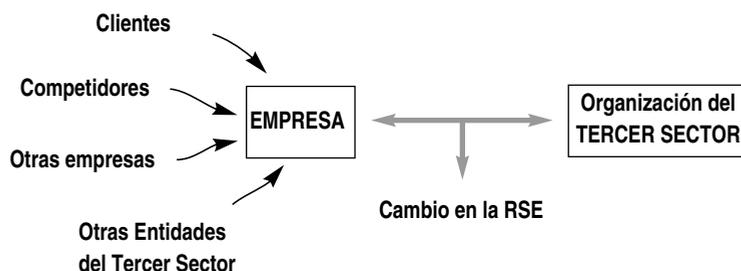
Lo anterior explica la relación entre las entidades del Tercer Sector y las empresas. En este sentido, numerosos autores ponen de manifiesto la actitud colaborativa tan intensa que ha existido en la última década marcado por un gran diálogo entre *stakeholders*. En esta línea, podemos mencionar las aportaciones de Teegen *et al.* (2004), Van Huijstee *et al.* (2007) y Van Huijstee y Glasbergen (2007). Frente a este enfoque predominante, otras aportaciones argumentan una actitud de rechazo a la colaboración entre las empresas y las entidades objeto de estudio, optando por una posición de confrontación entre ambas (Taylor y Van Dyke, 2004). Aunque también es posible combinar las dos posiciones de colaboración y enfrentamiento como señalan los trabajos de Yazij y Doh (2009) o de Van Huijstee y Glasbergen (2010).

Por ejemplo, son conocidas las alianzas estratégicas entre entidades del Tercer Sector y las grandes empresas multinacionales que operan en países donde existe riesgo de vulneración de los derechos humanos o que cuentan con problemas en la cadena de suministro, viéndose beneficiadas tanto las entidades no lucrativas como las multinacionales (Teegen *et al.*, 2004). En estos contextos, el Tercer Sector suele ser considerado un importante grupo de interés a la hora de integrar en las estrategias empresariales la RSE (London y Hart, 2004). Sin embargo el estudio de Valor y Merino (2008) sobre la relación entre las ONGs y las empresas españolas en el marco de la RSE se caracteriza por el alejamiento y la confrontación entre las partes. El origen estaría en el miedo de las empresas a la regulación o la imposición de una auditoría social por ley y el miedo de las ONGs a ser criticadas por abrazar el paradigma neoliberal si colaboran con las empresas.

Por lo que respecta a la posición de estas entidades del Tercer Sector frente a los *stakeholders*, algunos autores (Frooman, 1999; Frooman y Murrell, 2005) exponen cómo las entidades realizan una selección de las estrategias a seguir así como determinan el comportamiento de las empresas (Zietsma y Winn, 2008). Van Huijstee y Glasbergen (2010) indican que las entidades del Tercer Sector pueden implementar estrategias de influencia individual hacia una misma empresa o bien estrategias de acción múltiple. Por su parte, Eesley y Lenox (2006) demostraron que los atributos de estas entidades, su estrategia, la empresa y el objeto, juegan un papel en determinar la responsabilidad de la empresa frente a los requerimientos de los *stakeholders*. Hond y De Bakker (2007) argumentaban que aunque todas las entidades del Tercer Sector persiguen un cambio institucional, diferentes entidades usarán diferentes estrategias para orientar las fases específicas del proceso de cambio.

Una vez aclarada la posición defendida del Tercer Sector como *stakeholder* que actúa como enlace entre la empresa y el resto de agentes, aceptamos como válido el modelo analítico de Van Huijstee (2010) que mostramos en la Figura nº 1 y que expresa gráficamente la aproximación conceptual del marco teórico que sustenta nuestro análisis.

Figura 1. Modelo de relaciones entre la empresa y el Tercer Sector



FUENTE: Adaptado de Van Huijstee (2010).

Según se observa, el modelo teórico de relaciones entre una empresa y una determinada organización del Tercer Sector presupone que se generará un cambio en la concepción que la empresa tenga de la RSE y ese cambio se reflejará en la relación con sus clientes, competidores, otras empresas e incluso con otras entidades del Tercer Sector. Podríamos decir por tanto que la relación de las empresas con las entidades sociales tiene un impacto en la responsabilidad de las primeras ayudándoles a abordar acciones de RSE más y mejor orientadas y de mayor calado social.

3.- Estudio cualitativo: diseño y procedimiento de la investigación

3.1. Objetivos a alcanzar

El presente trabajo se plantea con el objetivo general de analizar, desde la perspectiva del Tercer Sector, cuál es la posición de las Pymes Extremeñas ante la RSE, teniendo presente la hipótesis indicada. Es decir, aún cuando este tipo de entidades no presentan un objeto social en absoluto parecido al de una Pyme, sí consideramos que su desenvolvimiento en el desarrollo de sus acciones le permite una conexión con la vida empresarial muy clara y comprensible. Así, desde su punto de vista y por las experiencias vividas en este sentido, se pretende que respondan a una serie de cuestiones que constituyen los objetivos parciales del estudio, los cuales detallamos a continuación (Tabla nº 1).

Tabla 1. Objetivos de investigación

<p>Objetivo general: Analizar, desde la perspectiva del Tercer Sector, cuál es la posición de las Pymes Extremeñas ante la RSE.</p>
<p>Objetivos específicos: Conocer el significado de la RSE para las pymes extremeñas Descubrir los motivos para la práctica de la RSE en las pymes extremeñas Conocer el grado de identificación de los agentes de interés en las pymes Identificar posibilidades para que el Tercer Sector ayude y canalice esfuerzos Conocer las potencialidades para RSE en las pymes extremeñas</p>

FUENTE: Elaboración propia.

Detallamos a continuación el alcance y la forma de abordar cada objetivo específico:

- Para conocer el significado de la RSE para las Pymes Extremeñas nos apoyamos en la Ley 15/2010, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura y en las prácticas que se vienen acometiendo, para llegar a obtener el sentido de estas actuaciones para el empresario.
- Con el fin de descubrir los motivos para la práctica de la RSE en las pymes extremeñas entendemos que pueden ser numerosas las razones por las que las empresas inician este tipo de acciones y se pretende conocer cuáles son las más importantes para el tejido productivo regional.
- En cuanto a la identificación de los agentes de interés en las Pymes, del conjunto estándar de agentes implicados en las organizaciones siguiendo la Teoría de los *stakeholders*, se trata de descubrir si en la realidad de la pyme extremeña estos colectivos se han identificado adecuadamente.
- Para valorar la posibilidad de que el Tercer Sector ayude en la identificación anterior y canalice esfuerzos, partimos del supuesto de que el Tercer Sector puede constituir un elemento activo en la economía pero sin la obligación de obtener resultados económicos. Su perspectiva, frente a la de las acciones empresariales es ventajosa en el sentido de que está al tanto de cuanto ocurre y le afecta la coyuntura económico-social, pero no asume riesgos financieros con sus actuaciones, pudiendo ayudar a las empresas en el cometido social.
- Y para conocer las prácticas de RSE que podrían llevar a cabo las Pymes extremeñas partimos de la idea de que desde la base de la pirámide quizás es fácil advertir y aconsejar, observando situaciones que deben ser tratadas con responsabilidad. Por tanto, estas entidades pueden transmitir estas sugerencias a las pymes para su puesta en práctica.

3.2. Participantes en el grupo focal

Se ha contado para el desarrollo de esta dinámica de grupo focal con la participación de representantes pertenecientes a 12 entidades. A continuación (Tabla nº 2) se indican los datos relevantes de las entidades participantes y el objeto social al que se dedican. Las entidades se identificaron según su orden de intervención en los primeros momentos de la reunión, empezando por la letra A y hasta la letra L. Sin embargo, hemos omitido en la tabla qué entidad corresponde a cada identificación para preservar el anonimato de los alegatos vertidos en la reunión.

La elección de la muestra de entidades representativas del Tercer Sector ha seguido varios criterios. En un principio, se pensó en entidades que tuvieran una vinculación y acercamiento al mundo empresarial, lo cual nos aportaría la visión que pretendíamos conseguir sobre cómo veían la RSE ejercida en las empresas desde su punto de vista. En este sentido, indicamos que se trata de entidades muy próximas a la realidad empresarial por el tipo de actuaciones que acometen o por los colectivos con los que trabajan, los cuales son muy diversos aunque incluidos dentro del colectivo de personas en riesgo de exclusión tales como la población gitana, drogodependientes, personas con discapaci-

dad intelectual o física, inmigrantes, etc. En general, se gestiona el codesarrollo, la diversidad, la interculturalidad, el género, personas con capacidades diferentes y en definitiva, un conjunto de situaciones que proporción un ámbito muy amplio y completo al estudio. Por otro lado, se trata de entidades de naturaleza y objetivo diversos, pretendiendo tener una representación amplia de las existentes. Así, si observamos el objetivo social de las entidades seleccionadas, encontramos entidades que trabajan el mundo de las adicciones, de la defensa de la naturaleza, la integración social y cultural, educación y cooperación para el desarrollo, la promoción de microcréditos, las acciones socio-caritativas, etc. Finalmente, decir que todas y cada una de las entidades seleccionadas realizan colaboraciones frecuentes con empresas, buscando la integración social de los colectivos con los que trabajan o bien buscando superar cualquier situación de dificultad que el colectivo presente. En algunos casos, la colaboración es tan intensa y frecuente que podríamos llegar a decir que forman parte de la cadena de valor de la empresa con la que colaboran.

Tabla 2. Entidades participantes

Entidad	Objeto de la entidad según los representantes invitados
Banca Alternativa en Extremadura	Promoción de los microcréditos solidarios y las finanzas éticas. Forma parte de la Red de Economía Alternativa y Solidaria, REES.
Caritas Regional de Extremadura	Acción socio-caritativa y participa en el ministerio de la caridad como la acción global de la Iglesia Católica.
Federación Extremeña de Atención a la Drogodependencia	Agrupación de 14 entidades en Extremadura que trabajan en el ámbito de las adicciones.
Fundación CEPAIM en Extremadura	Dar respuestas a las dinámicas sociales relacionadas con la realidad de la inmigración colaborando en la aplicación coherente de políticas transversales de interculturalidad, gestión de la diversidad, género y codesarrollo.
Fundación Cultura y Estudios en Extremadura	Actividades de carácter cultural, de investigación, de análisis de la realidad y de cuestiones históricas fundamentalmente.
ADENEX	Defensa de la naturaleza y los recursos de Extremadura.
FEAS Extremadura	Federación de asociaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual.
Fundación Ciudadanía	Trabaja en lo relacionado con la cultura y la política a los ciudadanos directamente, con proyectos a nivel nacional e internacional.
FUNDEC (Fundación Hermanos para la Igualdad y la Inclusión Social)	Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual.
Fundación Secretariado Gitano	Lucha y apuesta por la integración social, cultural y a todos los niveles de la población gitana.
ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo	Educación y cooperación para el desarrollo.
Farmacéuticos Mundis Extremadura	Cooperación al desarrollo en todas sus modalidades, (emergencias, cooperación, educación para el desarrollo) para que el derecho a la salud sea general para todas las personas.

FUENTE: Elaboración propia.

3.3. Marco metodológico

El objetivo general de la investigación, centrado en la evaluación de las relaciones de las empresas con el Tercer Sector en materia de RSE, ha determinado la adopción de una metodología cualitativa (Denzin y Lincoln, 2000). Siguiendo las directrices de la investigación evaluativa de “cuarta generación” (Guba y Lincoln, 1989) hemos abordado el estudio desde una perspectiva global y constructivista, que asume que el análisis se realiza en un contexto sociopolítico específico en estrecha colaboración con todos los agentes implicados. Los principios que asumimos con la investigación evaluativa son: i) la principal finalidad es conseguir la optimización de las relaciones con el objetivo de cambiar para mejorar; ii) la evaluación se ha realizado por agentes externos a las organizaciones; iii) se ha trabajado en un contexto de diálogo y relación; iv) las mejoras se producen por un buen diagnóstico al que le sumamos la ayuda que la información generada ha de producir en los agentes implicados.

El método de obtención de la información se ha basado en el desarrollo de un grupo focal consistente en una entrevista semiestructurada, dirigida a un grupo de personas asistentes y registrada mediante grabación. Se trata de un método de recogida de información cualitativa que, a partir del planteamiento de unas preguntas iniciales va dando paso a la intervención de cada uno de los presentes para que expresen su opinión en torno al tema planteado. Se trata de aprovechar la dinámica grupal que se genera en la relación para hacer emerger los procesos de construcción conjunta mediante estrategias de confrontación, oposición y divergencia (Krueger, 1991; Fern, 2001).

La metodología cualitativa, en concreto la técnica de los grupos de discusión, ha sido seleccionada como herramienta que puede explotarse para conocer algunos de los condicionantes de las empresas de cara a la RSE. Con esta técnica buscamos explicaciones. Supone para nosotros una vía a través de la cual los participantes expresan sus ideas y opiniones sobre qué motiva (o desmotiva) a los empresarios para la acción social, qué están haciendo y qué pueden llegar a hacer en este ámbito, cómo iniciarse o mejorar la evaluación y comunicación de los resultados de esta nueva práctica y cómo el Tercer Sector puede contribuir a todo ello. Hemos investigado un fenómeno actual, el interés e implantación de la RSE en un contexto real de actuación, a partir del cual intentamos entender el compromiso y comportamiento del Tercer Sector en las prácticas empresariales de RSE. Para cumplir con nuestro objetivo, entendemos que el método utilizado es apropiado. Las empresas pueden estar más o menos sensibilizadas hacia la RSE, tener barreras y superarlas, pero lo cierto es que la acción social no es su objeto de negocio y nada garantiza que consigan resultados positivos. De hecho, nos encontramos a menudo con buenas voluntades que se quedan en eso, en deseos por hacer, sin implicación real en acciones de RSE, incluso esfuerzos mal canalizados y que no tienen los resultados previstos. Lo cierto es que en Extremadura hay muchos pequeños empresarios que no saben qué hacer, ni cómo hacerlo aunque tengan una predisposición positiva hacia la RSE (Sánchez *et al.* 2010).

Pensamos que lo prudente, y lo eficiente, es sumar voluntades. Las empresas, sobre todo las Pymes, no deben tomar decisiones de RSE ajenas a la realidad en la que operan y movidas por la

moda. Así, desaconsejamos cualquier tipo de “despotismo ilustrado”, máxime si hay riesgo de que no ofrezca resultados positivos, ni para la empresa que lo practica ni para la sociedad.

En trabajos previos hemos investigado la percepción de los empresarios extremeños hacia la RSE y concluimos que existe una orientación positiva pero que todavía queda mucho camino por recorrer para que las voluntades se tornen en acciones de RSE (Sánchez *et al.*, 2010; Corchuelo *et al.*, 2011; Gallardo *et al.*, 2011). La Ley de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura viene a impulsar esa orientación positiva de los empresarios extremeños y aquí es donde el Tercer Sector tiene la posibilidad de canalizar esos esfuerzos hacia donde más se necesite. El Tercer Sector recoge las demandas sociales, está al tanto de las prioridades, puede orientar en los procesos y conseguir un efecto multiplicador en las acciones empresariales en materia de RSE.

Esta ha sido la principal motivación de llevar a cabo este grupo focal, escuchar a las organizaciones que más saben de acción social, descubrir cuáles son sus prioridades de cara a la acción social de las pymes, cómo vincular necesidades con voluntades en pro de un tejido empresarial más sostenible y más solidario en nuestra comunidad autónoma. Se trata de poner al Tercer Sector en la cúspide de la pirámide motivacional hacia la RSE, como representantes que son de las necesidades y las voluntades del gran *stakeholder* al que las empresas quieren satisfacer, que es la sociedad en su conjunto.

Toda la información generada ha sido puesta en formato digital y manejable con la herramienta informática Atlas/ti 6.0. Aunque este software está basado en los principios de la *Grounded Theory* o *Teoría Fundamentada* (Glaser y Strauss, 1967), también permite realizar análisis desde otras perspectivas como es este caso. Nuestro análisis no asume algunos de los principios de esta teoría porque, por ejemplo, no persigue crear teoría sino que parte de una hipótesis preconcebida o proposición, que se quiere verificar (Strauss y Corbin, 1998).

En consonancia con la metodología clásica de desarrollo de un grupo focal, nuestro encuentro tuvo las siguientes características que detallamos a continuación.

- Características del grupo de discusión: Teniendo en cuenta que uno de los requisitos de la técnica es que exista un objetivo común entre los miembros del grupo de discusión, nos aseguramos de que todas las entidades participantes trabajaran para el bienestar social en Extremadura. Es verdad que cada entidad organiza sus acciones y ejecuta sus proyectos en torno a un segmento objetivo y/o a una rama o especialización pero en conjunto, el grupo de discusión contaba con responsables del Tercer Sector que tenían las mismas preocupaciones generales de cara a la RSE.
- Características de la sesión: La sesión se estructuró en tres tiempos, todos importantes para cumplir el objetivo marcado: i) Al comienzo de la jornada se presentó el proyecto a todos los asistentes, presentamos al equipo de investigación y a los participantes del grupo focal. ii) Desarrollo propiamente dicho del grupo focal: Los investigadores jugaron el papel de mode-

radores, los invitados tuvieron turno de palabra para discutir in torno a las cuestiones planteadas. El objetivo fue escuchar y recibir las impresiones de los responsables de entidades del Tercer Sector que habían sido invitadas sobre la RSE en Extremadura. iii) Después, se cambiaron impresiones sobre la sesión, se programaron nuevos encuentros y se acercaron posiciones con el objetivo de trabajar juntos como garantía de más y mejores resultados en lo que a RSE se refiere. Se propuso la creación de un catálogo de acciones sociales que de la mano de las entidades del Tercer Sector se podrían ofrecer posteriormente a las Pymes extremeñas para comenzar o afianzar su senda en la RSE.

En cuanto a la temática de investigación de la reunión, el primer tema general de aproximación a las actitudes de los pequeños empresarios a la RSE fue: *¿Están las pequeñas empresas extremeñas contribuyendo para un mundo mejor? ¡Dígame cómo!* Esta temática incluía las siguientes cuestiones: *¿Qué significa responsabilidad social para las pymes extremeñas?; ¿Qué podría motivar la práctica social en las pymes extremeñas?; ¿Tienen las pymes identificados a sus agentes de interés?; ¿Puede el Tercer Sector ayudar a ese descubrimiento y canalizar los esfuerzos?; ¿Qué prácticas sociales se podrían llevar a cabo en las pymes extremeñas?; ¿Hay propuestas?*

Una vez conocidas sus actitudes generales, profundizamos en las distintas temáticas de la e según vienen reflejadas en la Ley de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura: Ética y valores de la empresa; Recursos humanos y relaciones laborales; Medioambiente; Relación social de la empresa; Tratamiento responsable de la información y la comunicación. Y dejamos para el final las cuestiones relativas a la elaboración del balance o informe social; La evaluación y verificación de la responsabilidad social; La comunicación de la responsabilidad social.

En total, nueve temáticas que, de hecho, están siendo discutidas en este momento con las pymes extremeñas pero siempre habiendo partido de las opiniones, consejos y recomendaciones del Tercer Sector como agente de interés especialmente sensibilizado y conocedor de las necesidades y problemáticas económicas, sociales y medioambientales de nuestra comunidad.

Consideramos por consiguiente que tanto el tema objeto de estudio como la metodología empleada eran complejas y se necesitaba un alto grado de organización en la gestión de las intervenciones y una dinamización de calidad que garantizase la extracción de las ideas y percepciones de los asistentes siguiendo el enfoque planteado. No obstante, consideramos que la interacción directa con las unidades objeto de estudio fue buena y que los representantes de las diversas entidades participaron con naturalidad y sin presión, lo que nos aseguró la calidad de las respuestas de este acercamiento cualitativo.

Por lo que se refiere a organizar la participación de estas entidades, se llevó a cabo en colaboración con el representante de Banca Alternativa, quien se encargó de establecer los contactos y transmitir el interés del equipo investigador. Tras algunas gestiones se concretó la realización del grupo focal el día 5 de octubre de 2011, en una sala de juntas del Hotel Las Bóvedas en Badajoz.

4.- Análisis de contenido

Llegados a este punto, exponemos de forma resumida el análisis de las respuestas obtenidas a cada una de las preguntas planteadas en el grupo focal. En un primer momento llevamos a cabo un análisis basado en el contenido de las aportaciones realizadas por cada uno de los participantes en el grupo de trabajo. Seguidamente, desarrollamos una red estructural o diagrama de flujo que nos ha permitido conocer las relaciones descubiertas en la investigación y que responden a nuestras preguntas de investigación.

Previamente, señalamos que las entidades participantes tienen una visión clara de qué supone trabajar bajo principios de RSE y qué implica esta actuación en las empresas y organizaciones en general. Así lo manifestaron en la fase inicial de presentación, momento en el que cada representante indicaba quién era, a qué entidad pertenecía, a qué se dedicaba aquélla y qué entendía que era la práctica de la RSE en las empresas. Considerando este un punto de partida óptimo para continuar la reunión, se dio paso a la primera pregunta.

4.1. ¿Qué significa Responsabilidad Social para las pymes extremeñas?

La cuestión que determina el punto de partida está directamente orientada a conocer el concepto de RSE, qué significa este concepto, qué se entiende al preguntar por estos términos, qué piensan los representantes de las entidades, desde cada una de ellas. Si bien, hemos de matizar, que no queríamos la opinión directa de los representantes de las entidades, es decir, qué significaba para ellos la RSE. Lo que pretendíamos era que, desde su posición, manifestaran el significado de la RSE para las pymes del entorno, saber si lo estaban afrontando bien, si observan alguna confusión en su aplicación, si consideran que tienen conocimiento o por el contrario están escasas de él. Este es nuestro punto de partida señalando que nos parece muy significativo conocer el concepto de RSE para las empresas desde la percepción y la óptica de las entidades del Tercer Sector.

Las repuestas se enfocan, en su gran mayoría, en la falta de conocimiento del tema objeto de estudio, la falta de conciencia ante la RSE, el desconocimiento y la escasa consideración que según el Tercer Sector se le concede a esta nueva forma de gestión por parte de los empresarios.

Así encontramos opiniones destacadas que ratifican el escaso conocimiento de la RSE:

A: *“Con ese nombre creo que saben poco. Pero lo que vienen haciendo sí es RSE, que en definitiva son los compromisos personales o empresariales que adquieren con la sociedad”.*

C: *“Hay un desconocimiento en parte del sector empresarial de lo que es en sí la RSE”.*

- E:** *“un instrumento poco conocido por el conjunto de las empresas en Extremadura”.*
- F:** *“la RSE es insuficientemente conocida y también insuficientemente considerada por los empresarios en Extremadura.”*
- H:** *“la pyme extremeña no conoce el tema de RSE”.*
- I:** *“Desde Extremadura, la mayoría de las empresas son pymes donde trabajan tres o cuatro personas y en esas empresas el concepto de RSE no lo conocen. En algún momento puntual seguramente que sí, que revierten a la sociedad porque no dejan de ser motor económico pero deberíamos sensibilizar más a estas pymes que realmente mueven el día a día de los pueblos y sobretodo de la zona rural que es la mayoría de Extremadura”.*
- K:** *“La RSE en Extremadura, sobre todo para las pymes, es una gran desconocida”.*
- L:** *“la RSE es desconocida para las empresas extremeñas y para las pymes aún más.... No conocen el alcance real de todo lo que incluiría la RSE, sobre qué pueden hacer, los agentes de interés, etc”.*

Otras que expresan la ausencia de conciencia sobre qué es la RSE:

- B:** *“nuestros empresarios no tienen conciencia de qué es la RSE y la inmensa mayoría de ellos cada día de su actividad empresarial hacen ejercicios de RSE”.*
- G:** *“la RSE como se entiende es prácticamente inexistente en la comunidad autónoma de Extremadura”.*

Y finalmente, alguna otra que expresa que la RSE no se ha interiorizado en la práctica empresarial:

- J:** *“veo que el concepto de RSE en las pymes no ha calado, muchas de ellas cuando les hablas de RSE lo ven desde un punto de vista a lo mejor filantrópico, creen que es como una obra, un concepto altruista, no como un concepto que trabajas con él y revierte en la sociedad”.*

4.2. ¿Qué podría motivar la práctica de la RSE en las pymes extremeñas?

A continuación se preguntaba a los presentes sobre aquellas razones que, según su opinión, podían ser importantes para motivar a las pymes y autónomos, quienes constituyen el tejido productivo de la región, a ser responsables. Las respuestas oscilan, según podemos observar, desde los aspectos económicos hasta la mejora de la productividad y de la imagen.

- C:** *“el ahorro de costes”.*
- E:** *“mejorar la imagen, en algunos casos más motivación y mayor rentabilidad”.*
- F:** *“El beneficio económico de cualquier tipo y también la imagen”.*
- G:** *“el ahorro de costes y la mayor productividad pero eso no se está produciendo porque no existe la RSE”.*

- H:** *“ahorrar costes, y dependiendo de la empresa, pues mejorar su imagen. La mejora de la imagen de cara al público le va a importar mucho”.*
- I:** *“el ahorro de costes lo más motivante. Ahora, desde nuestro punto de vista se deberían trabajar más otros aspectos como mejorar la imagen, reputación, motivación, más credibilidad, satisfacción de los trabajadores, más que el que lo vean como un beneficio económico”.*
- J:** *“La mejora de la gestión sería lo más motivador entendiendo la gestión tanto de los recursos humanos como en la propia vertiente económica”.*
- K:** *“Todo lo económico es importante para la empresa y todo lo relacionado como temas de imagen”...“acercar la empresa a la sociedad”.*

En conjunto se observa que los aspectos económicos son, según las entidades del Tercer Sector, lo que mueve o puede mover a las empresas a poner en marcha acciones de RSE pero al mismo tiempo reconocen que la RSE va mucho más allá. Si las organizaciones del Tercer Sector tienen asumido que la RSE puede tener más ventajas para las empresas, como la motivación del capital humano por ejemplo, podrán transmitir ese mensaje en su interacción con el mundo empresarial.

4.3. ¿Tienen las pymes identificados a sus agentes de interés?

Partimos de una hipótesis de investigación, y se trata de que en nuestro sistema productivo el Tercer Sector podría ser el principal agente de interés, es decir, que se trata de un grupo de interés que podría conectar con el resto de los agentes. En este momento, a partir de la identificación general que la literatura hace de los grupos de interés, nos interesaba conocer la visión de estas entidades respecto a la identificación de los mismos por parte de las empresas.

Los asistentes citan como aquellos agentes de interés a quienes prestan una mayor atención o con quienes tienen una relación más cercana, primando entre ellos, como se observa seguidamente, los clientes, empleados y administración.

- A:** *“los clientes, los trabajadores y la administración pública, siempre y cuando eso implique un beneficio en forma de subvención”.*
- B, C, D, G:** *“Los clientes y la administración”.*
- E:** *“Clientes es indiscutible, la administración y los medios de comunicación, así como un deseo de que fueran los trabajadores”.*
- F:** *“Los clientes y el público en general, potencial cliente, y la administración pública por los beneficios que puedan generarse”.*
- H, K:** *“Los clientes, el público en general, la administración y los medios de comunicación”.*
- I:** *“los proveedores, es con quienes se trabaja diariamente y son los que pueden reducir gastos y costes”.*
- J:** *“Clientes, público en general y asociaciones empresariales porque sería una herramienta para incrementar en mayor medida la Ley de RSE en todos sus aspectos”.*
- L:** *“los clientes”.*

Es interesante observar cómo las propias entidades del Tercer Sector no creen estar entre los agentes de interés de las empresas. Ese posicionamiento no favorece la relación con las empresas ni potencia las posibilidades que la literatura otorga al Tercer Sector. Pensamos que es necesario un esfuerzo de reposicionamiento de las organizaciones del Tercer Sector frente al colectivo empresarial ya que difícilmente podrán actuar de enlace entre las empresas y la sociedad si el propio Tercer Sector no actúa de forma decidida como tal, asumiendo el rol que defendemos en este trabajo.

4.4. ¿Puede el Tercer Sector ayudar al descubrimiento de la RSE en las empresas y canalizar sus esfuerzos?

En este momento se trataba de que las entidades del Tercer Sector volcaran opiniones sobre su propio rol en relación con las empresas y su RSE. Es decir, ¿tiene el Tercer Sector capacidad para decir a las empresas qué pueden hacer, qué deben organizar para implicarse en la RSE, cómo deben unir sus esfuerzos, qué deberían acometer para poder insertar la RSE en sus estrategias...?.

En este sentido, y de forma positiva, las opiniones recogidas dejan patente que el Tercer Sector puede ayudar, de muchas formas, a que las Pymes canalicen sus esfuerzos y emprendan acciones de RSE. Por un lado, se observan aportaciones en el sentido de realizar un trabajo en red, entre empresas y entidades, haciendo un esfuerzo común:

- A:** *“El Tercer Sector es el que debe dar el paso desde el trabajo en red, pero también las pymes nos tienen que ayudar a dar el paso.... El siguiente paso sería proyectar la imagen de cambio, en momentos de crisis hay que hacer visible un esfuerzo común. Nosotros les podemos ayudar a las pymes, podemos crear redes para que sumen esfuerzos y hacer RSE. Voluntariado corporativo, hay que abrir nuestras entidades para que se incorpore el voluntariado, de forma sistematizada, organizada y participativa”.*
- E:** *“La respuesta es sí, el Tercer Sector debe dar oportunidades a las empresas para que puedan colaborar, y es fundamental el trabajo en red, ofrecer, ofertar alternativas cultural, social, medioambiental, de inclusión, histórica, a veces no ofertamos y es necesario hacerla atractiva para poder vincularse a la empresa”.*

Otras opiniones consideran un apoyo que contribuye en gran manera en el desarrollo de las Pymes, considerándose empresas para la inclusión social:

- B:** *“Creo que sí, se puede ayudar a este sector, nosotros somos un testimonio de que se puede contribuir, nosotros somos las pymes del desarrollo, las pymes de la inclusión social, si nosotros queremos contribuir a mejorar la sociedad como está ahora mismo, también pueden colaborar ellas con nosotros. Nos acercaremos a las empresas para darnos a conocer”.*

La sensibilización e implicación que pueden aportar también es considerada de forma contundente:

- D:** *“La respuesta es sí, podemos ayudar a través de sensibilizar y hacer consciente de que su enriquecimiento va más allá de lo económico y eso es muy importante”.*
- H:** *“En la Fundación nosotros colaboramos con congresos, jornadas, actividades, pero hay que implicarse más, porque no hay apenas implicación por parte de las empresas, y el voluntariado sería muy interesante para que actuaran en ayudar al Tercer Sector”.*
- I:** *“El Tercer Sector tiene que dar un paso adelante, tiene que hacer un esfuerzo y sentarse con las empresas, hay que dar un paso adelante y romper barreras con el empresario. De esta manera, se podría sacar adelante los proyectos de investigación, sin ellos no se pueden llegar a realizar”.*
- J:** *“Simplemente deberían de estar sensibilizadas para que nuestra asociación se forme en sus empresas y nos abrieran las puertas, apostamos por el valor del voluntariado y de la sensibilización de la propia empresa”.*
- K:** *“Las empresas deberían abrirnos sus puertas para poder ofrecerle que colaboren con ONG y que hagan compras éticas”.*

Es interesante destacar cómo de forma general, perciben la necesidad de que el Tercer Sector lidere ese acercamiento y ese trabajo en red con las empresas. Por tanto, el Tercer Sector es consciente de su potencial, de la necesidad de colaboración con el tejido productivo y del papel que deben jugar en el desarrollo de la responsabilidad en las empresas.

4.5. ¿Qué prácticas de RSE se podrían llevar a cabo en las pymes extremeñas?

Con esta pregunta se pretendía que se plantearan prácticas de RSE que pudieran ser acometidas desde muy diversos y amplios bloques, tales como: la ética y los valores de la empresa, la existencia de un código ético, la transmisión de los valores a los trabajadores a partir de la formación, entre otros aspectos. Junto a ello, acciones relacionadas con la acción social de la empresa, con las relaciones con proveedores y con los clientes. Por ejemplo, se destacó que en el ámbito del medioambiente, se podrían ofrecer prácticas para llevar a cabo su preservación, el ahorro de energía, el fomento del reciclaje, los temas de contaminación, etc. En el apartado de recursos humanos y relaciones laborales, planteábamos establecer acciones para luchar contra la discriminación, la reserva de puestos de trabajo para personas con discapacidad (más allá de lo que indica la propia ley en este sentido), etc. En relación con el tratamiento responsable de la información y la comunicación, se podría ayudar a las empresas a que empezaran a publicar resultados de sostenibilidad o darle información sobre el tratamiento de dicha información por ejemplo, para que sirviera de eco a otras empresas o ayudarles a realizar su memoria de responsabilidad. Finalmente, en relación con la evaluación y verificación, se trataba de tener siempre presente la transparencia.

En función de todo lo anterior, y con el texto de la Ley de RSE anteriormente señalada en la mano, se trataba de que indicasen qué pensaban en torno a lo que podría hacer la Pyme, qué ideas se les podría dar desde el Tercer Sector, destacar aquello que podría ser más importante, más necesario, y determinar lo más claramente posible por dónde empezar para ayudar a las empresas.

Por un lado, se orientaron hacia las prácticas laborales:

A: *“Habría que pedirles que empiecen haciendo prácticas de RSE en las relaciones laborales y, en segundo lugar, en el balance social más allá del balance económico. Lo que tiene que entender es lo que necesitamos en la sociedad, porque se tiene que acabar con esa dicotomía de que la economía va por un lado y la sociedad va por otro, que es lo que ahora mismo está imperando, es decir, hay que decirles a las Pymes extremeñas - usted es la primera que tiene que hacer la gran alianza por la sociedad que compra, que vive y que le produce-”.*

La formación ocupa un lugar importante también:

J: *“Creo que hay una cadena de asuntos que son importantes como la formación, en primer lugar yo diría que sería bueno tener, contar o crear herramientas para la formación, el diagnóstico que una pequeña empresa de forma sencilla pudiera diagnosticar donde está (...). En nuestro caso, nos centramos en la información, en la oferta de colaboración, de formación del personal de las pymes”.*

Y, en general, las entidades manifiestan su ofrecimiento a colaborar, considerando que esto es importante para el desarrollo de la RSE en las pymes:

D: *“Lo que podemos ofrecer nosotros desde este Tercer Sector es espacio de colaboración para que ellos mismos defiendan desde su grupo de interés dentro de ese abanico, pero espacio para que puedan hacerse esos objetivos, que pueda encontrar la pyme interés del Tercer Sector”.*

G: *“Debemos ayudarles a identificar si están cumpliendo con la RSE, también conocer y darles a conocer cuál es la ley de RSE que trabajemos todos en actividades, jornadas, etc., en las que se muestre y se dé a conocer no tanto, a las pymes como a la ciudadanía en general sino que le expliquemos en qué consiste la RSE, si hay dos empresas y una la cumple y otra no, los ciudadanos se acostumbren a comprar o a obtener los servicios de la empresa socialmente responsable y entre todos sepamos reconocer el esfuerzo de esas empresas y hacerles una especie de marca o algo así”.*

H: *“El Tercer Sector debería ser el agente facilitador, es decir, para identificar todos estos aspectos específicos de la ley en la empresa..., se darán cuenta de los beneficios que aportan y poco a poco se irán aplicando”.*

Con todas las aportaciones mencionadas, consideramos que queda suficientemente respondida la hipótesis planteada y podemos afirmar que las entidades del Tercer Sector son un enlace natural y necesario para que las Pymes puedan poner en marcha sus acciones de responsabilidad social.

Quedan en la práctica algunos aspectos que entendemos que tienen que ser aún debidamente desarrollados como la aceptación por parte de las empresas del papel del Tercer Sector y el propio emponderamiento de las entidades del Tercer Sector como agentes de interés estratégicos para las empresas en su labor de enlace con la sociedad. Después de esto, las pymes deberían iniciar o reforzar sus colaboraciones con estas entidades, sabiendo que cuentan con su apoyo incondicional en materia de RSE.

5.- Análisis de una red estructural explicativa de la naturaleza de las relaciones investigadas

En este apartado desarrollamos, con el uso del software Atlas.ti para el análisis de información cualitativa, una red o diagrama de relaciones, observando los temas claves de la investigación y las respuestas recibidas. La utilización de este programa ayuda a obtener una información resumida y útil.

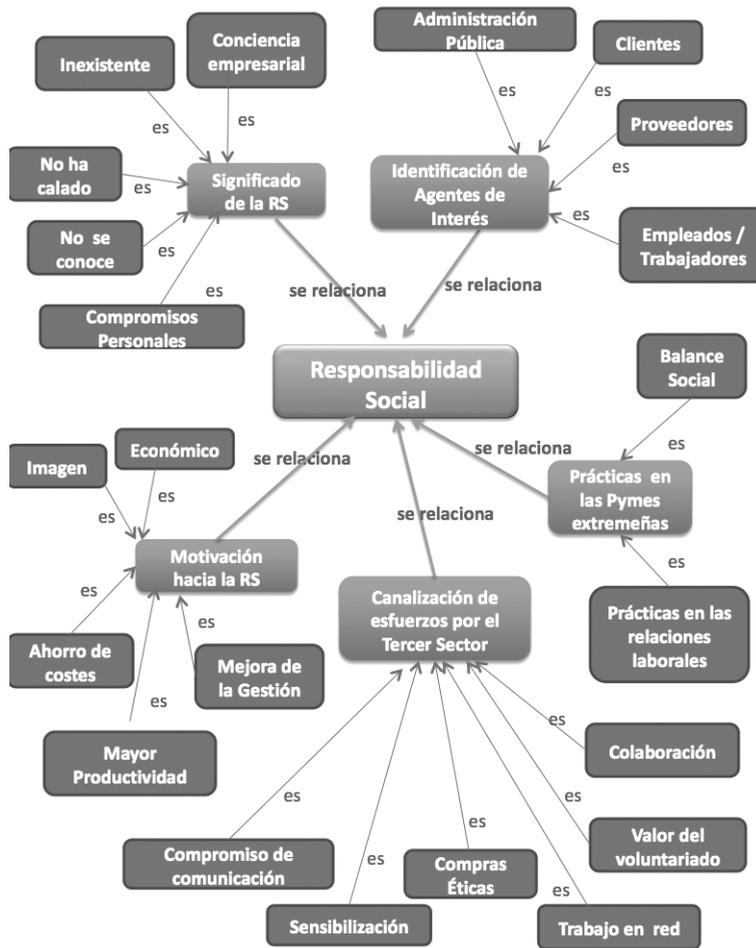
El proceso de trabajo comienza codificando la información cualitativa que se posee. Partiendo del tema central objeto de estudio, la Responsabilidad Social, se crean relaciones con las cinco preguntas claves planteadas en el trabajo, las cuales giran en torno al significado de la RSE, la identificación de los agentes de interés, la motivación hacia la realización de acciones de RSE, la canalización de esfuerzos por el Tercer Sector y las prácticas de RSE en las pymes extremeñas. Para cada una de estas cuestiones y siguiendo el texto transcrito en las mismas, se buscan los términos claves o códigos a criterio de las autoras y se determina la relación entre los mismos, definiendo categorías que permitan la identificación de los temas claves relacionados con el principal, la RSE.

Así, para explicar el significado de la RSE se han seleccionado los códigos siguientes: inexistentes, no ha calado, no se conoce, conciencia empresarial y compromisos personales. Seguidamente, para explicar la identificación de los agentes de interés se ha trabajado con los códigos de: administración pública, clientes, empleados, proveedores y trabajadores.

En el caso de la motivación hacia la realización de acciones de RSE, destacan el aspecto económico, ahorro de costes, imagen, mayor productividad y mejora de la gestión. Continuando con la canalización de esfuerzos por el Tercer Sector, se han seleccionado la colaboración, el compromiso de comunicación, las compras éticas, el valor del voluntariado, el trabajo en red y la sensibilización. Finalmente, en relación con las prácticas de RSE en las pymes extremeñas se ha trabajado con códigos tales como el balance social y las prácticas en las relaciones laborales.

Finalmente, se relacionan las categorías entre sí y se crea la red conceptual que permite enlazar y expresar de forma conjunta el contenido del trabajo y los hallazgos del mismo. La Figura nº 2 recoge esta contribución gráfica. La red conceptual permite sistematizar un gran conjunto de información mediante pequeños códigos y categorías, ofreciendo una información muy amplia en un formato reducido. Al ser creada a criterio de las autoras, qué duda cabe de que puede ser ampliada e incluso modificada, ofreciendo nuevos códigos que categoricen otra información seleccionada bajo otros criterios. Este es un primer paso y podrá ser ampliado con futuras aportaciones.

Figura 2. Red estructural de relaciones conceptuales



FUENTE: Elaboración propia.

6.- Conclusiones

Concluimos el trabajo señalando que, a pesar de la diversidad de entidades, colectivos a los que se orientan y ámbitos de trabajo que abordan, encontramos que todas ellas muestran una apreciación bastante común en las preguntas formuladas. En este sentido, podemos afirmar que las percepciones del Tercer Sector sobre el conocimiento o desconocimiento de la RSE por parte de las empresas es clara, no creen que las pymes sepan lo que es y lo que implica e incluso aún llevando a cabo acciones de RSE no las identifican como tales. Esta primera conclusión del análisis posiciona al Tercer Sector como agente que puede actuar en esa dirección, informando, sensibilizando y colaborando activamente con las pymes en todo lo relativo al desarrollo de su RSE y a la puesta en valor de dichas acciones.

En segundo lugar, los aspectos económicos parecen ser los que se perciben desde el Tercer Sector como principales motivadores de la RSE sin dejar de lado otros factores como la mejora de la imagen que indudablemente redundarían en el resto de factores señalados. Por tanto, el mensaje de que la RSE es rentable para las empresas está asumido dentro del colectivo del Tercer Sector, lo que puede ayudar en su colaboración con las empresas para fomentar la RSE. Es decir, más allá de concepciones éticas o morales, el Tercer Sector piensa que las empresas solo asumen o asumirán la RSE si les genera alguna ventaja competitiva que venga de la mano de la mejora de la gestión (sea en ahorro de costes o de mejora de la productividad en general o en cualquier otra forma). Siendo esto así desde su percepción y sin entrar a cuestionar la veracidad o no de la misma, pensamos que transmitirán esta creencia cuando colaboren con las empresas lo que puede tener un efecto positivo en las pymes, máximo en tiempos de crisis como los actuales, a la hora de iniciarse en la senda de la gestión responsable.

En tercer y último lugar, es interesante haber descubierto que el Tercer Sector no se considera un agente de interés para las pymes, o al menos no un agente importante, por lo que entendemos que este es un aspecto que deben reforzar desde su propia gestión, desde su propio posicionamiento frente a las empresas, de cara a hacerse más visibles, y más confiables incluso, para poder asumir el papel de enlace que les corresponde. Porque sí son conscientes de su capacidad para ayudar a las empresas en su camino a la RSE. De hecho, se posicionan como canalizadores naturales de las labores de voluntariado corporativo, como difusores de información en materia de RSE y como colaboradores desinteresados en la elaboración de memorias o tratamiento de la comunicación de las empresas en lo relativo a su RSE.

Concluimos con la necesidad, expresada por las entidades participantes y compartida por las autoras de este trabajo, de trabajar mano a mano con las empresas en materia de RSE. La creación de un catálogo de formas de ser responsable y acciones sociales que las empresas podrían desarrollar sin demasiado esfuerzo con la colaboración de las entidades del Tercer Sector es un trabajo necesario que queda por hacer en el territorio extremeño para que la Ley de Responsabilidad Social Empresarial de la Comunidad Autónoma pueda ser aplicada con éxito en las Pymes extremeñas generando la marca que lanzamos desde aquí, y por tanto, aún sin inventar: “Extremadura Responsable”.

Bibliografía

- ALDAMIZ-ECHEVARRIA, C. (2003): *Marketing en ONGs de desarrollo*, Madrid: IEPALA.
- ATKINSON, A.A., WATERHOUSE, J.H. & WELLS, R.B. (1997): “A stakeholder approach to strategic performance measurement”, *Sloan Management Review*, 38, 25-37.
- BALMER, J.M.T. & GREYSER, S.A. (2006): “Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation”, *European Journal of Marketing*, 40, 7/8, 730-741.
- BANSAL, P. (2002): “The Corporate Challenges of sustainable development”, *Academy of Management Executive*, 16 (2), 122-131.
- BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S. & JONES, T. (1999): “Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance”, *Academy of Management Journal*, 42 (5), 488-507.
- CARROLL, A.B. (1991): “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, Julio/Agosto, 39-48.
- CASTKA, P., BALZAROVA, M.A., BAMBER C.J. & SHARP, J.M. (2004): “How can SMEs effectively implement the CSR Agenda? A UK case study perspective”, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 11(3), 140-149.
- CEOE (2006): *La Empresa y la Responsabilidad Social* (Disponible en www.ceoe.es. Acceso: 13 de Febrero de 2012).
- CORCHUELO MARTÍNEZ-AZUA, B., SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, M.I., GALLARDO VÁZQUEZ, D. & GUERRA GUERRA, A. (2011): “Innovación en la gestión: La Responsabilidad Social empresarial para el desarrollo de Extremadura”. En: *XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, del 2 al 4 de febrero, Córdoba (España). Disponible en: <http://www.xxijornadashispanolusas.org>

- CORNELIUS, N., TODRES, M., JANJUHA-JIURAJ, S., WOODS, A. & WALLACE, J. (2008): "Corporate social responsibility and the social enterprise", *Journal of Business Ethics*, 81(2), 355-370.
- DENZIN, N.K. & LINCOLN, Y.S. (2000): *Handbook of qualitative research*, London: Sage Pub.
- DONALDSON, T. & PRESTON, L. (1995): "The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, implications", *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- EESLEY, C. & LENOX, M. (2006): "Firm Responses to Secondary Stakeholder Action", *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-782.
- ELKINGTON, J. (1997): *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Oxford, Reino Unido: Capstone.
- ENDERLE, G. (2004): "Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized Enterprises", *Business Ethics: A European Review*, 13 (1), 51-63.
- FERN, E.F. (2001): *Advanced focus group research*, London: Sage Pub.
- FIGGE, F. & HAHN, T. (2004): "Sustainable value added – measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency", *Ecological Economics*, 48 (2), 173-187.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman Publishing.
- FROOMAN, J. (1999): "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Journal*, 42 (2), 191-206.
- FROOMAN, J. & MURRELL, A.J. (2005): "Stakeholder influence strategies: The roles of structural and demographic determinants", *Business and Society*, 44(1), 3-31.
- GALETZKA, M., GELDERS, K., VERCHENS, J.P. & SEYDEL, E. (2008): "Transparency and performance communication: a case study of Dutch Railways", *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (4), 433-447.
- GALLARDO VÁZQUEZ, D., SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, M.I. & CORCHUELO MARTÍNEZ-AZUA, B. (2011): "RSC y Éxito competitivo: Definición de una escala de medida". En: *VII Reunión de Investigación en Contabilidad Social y Medioambiental*, 21 y 22 de julio, Burgos (España).
- GÁLVEZ, M., CABA, M.C. & LÓPEZ, M. (2012): "Responsabilidad social y transparencia on-line de las ONG: análisis del caso español", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 74, 207-238.
- GLASER, B. & STRAUSS, A.L. (1967): *The discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- GRAYSON, D. & DODD, T. (2008): "Small is sustainable (and Beautiful!). Encouraging European smaller enterprises to be sustainable". *Working paper Doughy Centre for Corporate Responsibility*, School of Management, University of Cranfield.
- GUBA, E.G. & LINCOLN, I. (1989): *Fourth generation evaluation*, Newbury Park, Sage Pub.

- HAHN, T. & SCHEERMESSE, M. (2006): "Approaches to Corporate Sustainability among German Companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 150-165.
- HEDBERG, C.J. & VON MALMBORG, F. (2003): "The Global Reporting Initiative and Corporate Sustainability Reporting in Swedish companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 153-164.
- HEMMING, CH., PUGH, S., WILLIAMS, G. & BLACKBURN, D. (2004): "Strategies for Sustainable Development: Use of a Benchmarking Tool to understand relative strengths and weaknesses and identify best practice", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 103-113.
- HOND, F. & DE BAKKER, F.G.A. (2007): "Ideologically motivated activism. How activist groups influence corporate social change activities", *Academy of Management Review*, 32 (3), 901-924.
- JENKINS, H. (2006): "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 67 (3), 241-256.
- JOHNSON, G. & SCHOLES, K. (2001): *Dirección estratégica*, Prentice Hall, Madrid.
- KAPLAN, R. (2001): "Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 11, 353-370.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- KRUEGER, R.A. (1991): *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*, Pirámide, Madrid.
- LEY DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EXTREMADURA (2010): *Ley 15/2010*, de 9 de diciembre, DOE, Junta de Extremadura.
- LONDON, T. & HART, S.L. (2004): "Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model", *Journal of International Business Studies*, 35, 350-370.
- MAYO, E. (2011): "Co-operative performance", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(1), 158-164.
- MCDONOUGH, W. & BRAUNGART, M. (2002): "Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce", *Corporate Environmental Strategy*, 9, 3, 251-258.
- MERINO, A. (2004): *Responsabilidad Social Corporativa y Pymes*, Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo, Madrid.
- MITCHELL, R., AGLE, B. & WOOD, D. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-887.

- MORSING, M. & PERRINI, F. (2009): "CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?", *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), 1-6.
- MURILLO, D. & LOZANO, J.M. (2006): "SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words", *Journal of Business Ethics*, 67 (3), 227-240.
- OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M.A. & ALFARO, J. (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible*, McGraw Hill, Madrid.
- OSKARSSON, K. & VON MALMBORG, F. (2005): "Integrated Management Systems as a Corporate Response to Sustainable Development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, 121-128.
- PERRINI, F., RUSSO, A. & TENCATI, A. (2007): "CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy", *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300.
- PINZÓN CAMARGO, M.A. (2005): "El papel de las ONG y sus alcances en la Responsabilidad Social Empresarial", *Revista Opera*, 5(5), 75-96.
- SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, M.I., GALLARDO VÁZQUEZ, D., CORCHUELO MARTÍNEZ-AZUA, B. & GUERRA GUERRA, A. (2010): "La responsabilidad social: motor del desarrollo socioeconómico de Extremadura". En: *XXXVI International Meeting on Regional Science* del 17 al 19 de noviembre, Elvas (Portugal) y Badajoz (España). Disponible en <http://www.reunionesdeestudiosregionales.org>. Acceso: 10 de febrero de 2012.
- SHRIVASTAVA, P. (1995): "The role of Corporations in achieving ecological sustainability", *Academy of Management Review*, 20 (4), 936-960.
- SIMPSON, M., TAYLOR, N. & BARKER, K. (2004): "Environmental Responsibility in SMEs: Does it Deliver Competitive Advantage?", *Business Strategy and The Environment* 13(3), 156-171.
- SPENCE, L. & SCHMIDPETER, R. (2003): "SMEs, social capital and the common good", *Journal of Business Ethics*, 45 (1), 93-108.
- SPENCE, L., SCHMIDPETER, R. & HABISCH, A. (2003): "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K.", *Journal of Business Ethics*, 47 (1), 17-29.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. (1998): *Basic of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage Pub, London.
- TAYLOR, V. & VAN DYKE, N. (2004): "Get up, stand up: tactical repertoires of social movements". In D.A. Snow, S., Soule S.A. y Kriesi, H. (Eds.), *The Blackwell companion to social movements*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 262-293.
- TEEGEN, H., DOH, J.P. & VACHANI, S. (2004): "The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda", *Journal of International Business Studies*, 35, 463-483.

- TORO CARNEVALI, D. (2012): *La medición de la Responsabilidad Social en las entidades del Tercer Sector*. Disponible en: <http://www.neticoop.org.uy/article761.html> Acceso: 13 de Febrero de 2012.
- TSCHOPP, D.J. (2005): "Corporate Social Responsibility: A Comparison between the United States and the European Union", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, 55-59.
- VALOR, C. & MERINO, A. (2008): "La relación pública entre empresas y ONG. Análisis de su impacto en la elaboración de políticas públicas en el marco de la RSE", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 165-189.
- VAN HUIJSTEE, M. (2010): *Business and NGOs in interaction*, Utrecht: Netherlands Geographical Studies.
- VAN HUIJSTEE, M. & GLASBERGEN, P. (2010): "NGOs moving business: An analysis of contrasting strategies", *Business and Society*, 49 (4), 591-618.
- VAN HUIJSTEE, M. & GLASBERGEN, P. (2007): "The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 298-310.
- VAN HUIJSTEE, M., FRANCKEN, M. & LEROY, P. (2007): "Partnerships for sustainable development: A review of current literature", *Environmental Sciences*, 4 (2), 75-89.
- VIDAL, P., TORRES, D., GUIX, B. & PEÑA RODRÍGUEZ, M. (2005): *RSO, Modelo Básico de Responsabilidad Social de las ONG*. Disponible en: <http://www.tercer-sector.org> Acceso: 10 de febrero de 2012.
- YAZIJ, M. & DOH, J.P. (2009): *NOGs and corporations: conflict and collaboration*, Cambridge University Press, New York.
- ZIETSMA, C. & WINN, M.I. (2008): "Building chains and directing flows: strategies and tactics of mutual influence in stakeholders conflicts", *Business and Society*, 47 (1), 68-101.