

# La gestión de valores éticos en las PYME<sup>1</sup>

José Luis Fernández Fernández  
Juan Benavides Delgado  
Nuria Villagra García

## Palabras clave

Pequeñas y medianas empresas (PYME)

Gestión ética

Valor

Responsabilidad Social

Comunicación

## I. Palabras preliminares

El Libro Verde (Comisión Europea, 2001) concluía fijando una agenda en materia de RSE, entre cuyas tareas se encontraban dos de gran relevancia a la hora de entender la motivación que guía este estudio: la necesidad de involucrar en el movimiento a favor de la RSE a las pequeñas y medianas empresas europeas; y la conveniencia de seguir investigando de manera sistemática nuevos enfoques y perspectivas en el ámbito de la RSE. La contribución que a tales efectos podría realizar una institución académica como la Cátedra Javier Benjumea<sup>2</sup> nos pareció, entonces, clara e inmediata: investigar, analizar, estudiar cuáles son los enfoques, las dificultades, las peculiares características que ofrecen las pequeñas empresas en lo que hace referencia a su voluntad de orientar su enfoque y su gestión desde los parámetros de la

---

<sup>1</sup> El presente texto reproduce con bastantes variaciones el documento "Helping to Build a Strategic Stakeholder Management Approach in a Small Spanish Enterprise. Bodega Jiménez-Landi and Javier Benjumea Chair: a Case Study of Collaborative Learning Process between SME and Academia" defendido en el congreso *Corporate Sustainability, Strategic Management and the Stakeholder view of the firm*, organizado por EABIS y celebrado en Milán en septiembre de 2006.

<sup>2</sup> La Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial fue constituida en el año 2003 en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Lleva el nombre de quien fuera antiguo alumno de la Escuela de Ingeniería (ICAI) de la Universidad Pontificia Comillas y eximio empresario –Javier Benjumea Puigcerber–; y está financiada por el generoso patrocinio de la Fundación Focus-Abengoa, de Sevilla. Entre sus objetivos se recogen los siguientes: crear y difundir conocimientos teóricos y prácticas responsables mediante la docencia universitaria y la investigación en áreas relacionadas con la Business Ethics, la Corporate Social Responsibility y la Enterprise Citizenship; e investigar acerca de los fundamentos éticos de una economía justa y próspera.

RSE. Partimos, para ello, del estudio empírico de un caso concreto; tratando de responder a dos cuestiones: ¿Qué podemos aprender del estudio empírico de una pequeña empresa?; y ¿qué conclusiones podrían ser extrapolables a otras pequeñas empresas de otros sectores?

La Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, entiende que uno de sus trabajos es investigar el desarrollo y el modo en que los temas de la responsabilidad social se están definiendo y desarrollando en el contexto empresarial de nuestro país. Con este propósito decidimos observar el complejo entramado industrial de las pequeñas y medianas empresas en el sentido de concretar la forma en que los conceptos de responsabilidad social y gestión ética se están aplicando. Indudablemente lo normal es identificar o relacionar el gobierno responsable de una empresa con la ética individual de sus directivos, pero creemos que las exigencias de la responsabilidad social, -ya planteadas en las grandes corporaciones-, van más allá de la simple aplicación de la legalidad o de los simples planteamientos jurídicos de que se trate. Por todo ello en el presente texto ofrecemos un primer acercamiento de este conjunto de reflexiones presentes en una PYME española atendiendo a los dos grandes problemas que consideramos más fundamentales:

1. La protocolización de las acciones exigidas por la ley en una PYME.
2. La clarificación y conceptualización de los valores que en esa empresa se pretende desarrollar y su convergencia en el entorno de la misma y en consonancia con las necesidades sociales.

Estos dos aspectos resumen un primer acercamiento con una metodología cualitativa (a través de entrevistas en profundidad con sus directivos) que inicialmente no va más allá de lo que en los análisis convencionales se define como “lectura flotante”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> En este sentido ver por ejemplo L. Bardin, *L'Analyse de Contenu*, Gallimard, Paris, 1977. Existe traducción castellana en Akal.

## 2. La RSE y las PYMES. Marco teórico previo.

El escenario en el que las empresas operan a comienzos del siglo XXI viene caracterizado, entre otras cosas, por los siguientes parámetros: en primer término, por la crisis del Estado de Bienestar, la emergencia de la denominada *sociedad red* (Castells, 1998) y por lo que se sugiere bajo la categoría de “globalización” (Beck, 2000) -deslocalización, des-regulación, tecnología de la comunicación, homogeneización cultural...-, con sus luces y sus sombras; sus riesgos y sus oportunidades (Held et al., 1999; Held et al., 2002; Sklair, 2002). En segundo lugar, por el gran poder (Korten, 1996) –no sólo económico, son también político y cultural- que se acumula en algunas de las grandes corporaciones capaces de operar a nivel mundial. Al hilo de lo anterior, en tercer lugar, podríamos identificar una mayor sensibilización por parte de la opinión pública respecto a los impactos de las decisiones que las compañías toman (CSR Europe, 2000), así como una reacción preocupada ante la escándalos de diversa índole – financieros, serían sólo los más llamativos: Enron, Parmalat, Worldcom,...- que hemos vivido en los pasados años (Lorsch et al., 2005). Una suerte de cambio axiológico, en cuarto lugar, vendría también a ser reconocible en aspectos tales como, por ejemplo, la preocupación por el respeto al medio ambiente -lucha contra la contaminación, utilización de energías renovables, reciclaje y ahorro energético...; decisiones de compra por parte de unos consumidores más maduros, que toman o debieran tomar en consideración otras variables (Klein, 2001), además de las obvias del precio o la calidad de los productos...; o de inversores que, sin despreciar retornos elevados (Margolis and Walsh, 2001; Ortizky et al, 2003; Griffin and Mahon, 1997), miran no sólo al corto plazo, sino que aspiran a procesos sostenibles de creación de riqueza a largo (SIF, 2003; SIRI, 2003).

En este contexto las empresas van asumiendo, de diferentes maneras y con velocidades distintas, que, si quieren seguir ejerciendo su papel como empresas, si aspiran a seguir haciendo negocios, tienen que conseguir de parte de la sociedad la legitimación suficiente que les permita operar en unos mercados cada vez más abiertos, pero también cada vez más exigentes. En buena medida, el movimiento a favor de la RSE –al menos por lo que hace referencia al lado de la “oferta”- nace del modo como las empresas se posicionan, más o menos estratégicamente, ante este nuevo entorno complejo y dinámico.

De manera sistemática y en línea con el movimiento que a escala internacional está teniendo lugar en relación a la RSE, podría decirse que las empresas españolas van lentamente entrando en la dinámica de la sostenibilidad (Fernández and Melé, 2005). Aunque las políticas estatales de apoyo al desarrollo de la RSE han sido -y aún son- bastante tímidas, las grandes empresas -y buena parte de las cotizadas- van desarrollando y formalizando políticas explícitas de RSE, al paso que se adhieren a iniciativas tales como la versión española del Global Compact ([www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)), o incluso llegan a articular instituciones *ad hoc*, orientadas al aprendizaje y a compartir mejores prácticas en estos ámbitos: el Club de Excelencia en Sostenibilidad ([www.clubsostenibilidad.org](http://www.clubsostenibilidad.org)) o el Foro de Reputación Corporativa ([www.reputacioncorporativa.org](http://www.reputacioncorporativa.org)).

Ahora bien, el hecho es que, por un lado, la mayoría de las empresas españolas son pequeñas y medianas; y por otro, los requerimientos de la RSE no sólo van orientados a las grandes y cotizadas en bolsa, sino que más bien, deben ser tomados en consideración de todo tipo de organizaciones y empresas.

En las PYME españolas se dan, sin embargo, algunas circunstancias y barreras que dificultan el desarrollo de la Responsabilidad Social. Entre ellas podríamos citar: en primer lugar una denominación poco feliz –Responsabilidad Social “Corporativa”-; en otro sentido cabe hacer referencia a la falta de recursos, debido a una dimensión inadecuada; al desconocimiento del tema, la falta de formación y capacitación en asuntos relacionados con la sostenibilidad; a la dificultad para encontrar la conexión entre RSE y rentabilidad económica; y, sobre todo, a una falta de sensibilización por parte de los responsables que consideran que este tipo de preocupaciones tienen que ver más que nada con las grandes compañías...

Urge, pues, trabajar en este segmento, al objeto de paliar el déficit señalado; puesto que argumentos a favor de implantar medidas de RSE no faltan: mejor alineamiento con las expectativas de la ciudadanía; mejora de la calidad y la productividad; mejora de las relaciones con los *stakeholders*; aprendizaje e innovación; posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas –*strategic partnership*- con otros agentes...

Sensibilización, formación, ayuda, cooperación y aprendizaje, incentivos y reconocimientos, serían algunas de las medidas que podrían ser llevadas a la práctica. Como señalábamos más arriba, el caso que nos ocupa en este trabajo constituye un ejemplo de colaboración entre una institución académica y una SME española al objeto de ayudar a que éste implemente una estrategia de gestión que asuma como elemento central la orientación a la RSE desde unos valores éticos claros, explicitados y mantenidos en su relación con los stakeholders.

### **3. La empresa Landi Vinos y Viñedos, S.L.**

Las Bodegas Jimenez-Landi se sitúan en el pueblo de Méntrida (provincia de Toledo); pueblo de amplia historia vitivinícola que da nombre a la denominación de origen del noroeste de la provincia de Toledo: **D.O. MÉNTRIDA**. Dicha denominación, marcada históricamente por la elaboración de vinos a granel, está viviendo un resurgir con la aparición de pequeños productores privados orientados a elaborar vinos muy cuidados tanto en el viñedo como en la elaboración y en la presentación.

La bodega se enclava en las dependencias de una casa toledana cuya parte más antigua, la cueva picada a mano, se remonta al siglo XVI y en la que sus tinajas de barro se utilizaban para la elaboración y almacenaje del vino. Tanto la bodega como la casa, así como los jardines románticos del XIX, pertenecen a la familia Jiménez - Landi que siempre ha estado ligada a la viticultura y a la elaboración de vinos.

El actual proyecto se presenta como marca corporativa de la empresa Landi Vinos y Viñedos y es dirigido por un pequeño equipo encabezado por dos jóvenes licenciados universitarios, que asumieron respectivamente la dirección comercial y enológica del proyecto. El número de trabajadores fijo es de dos personas, además de los contratos temporales que se efectúan en la vendimia o en otros trabajos dirigidos al mantenimiento de las viñas. En el año 2004, una vez finalizadas sus carreras universitarias, decidieron aventurarse en esta nueva empresa, dedicándose en exclusiva a la elaboración de vinos de alta gama. Para ello realizaron una reconversión absoluta de la vieja bodega introduciendo las nuevas tecnologías en la maquinaria con el último y

único objetivo de obtener productos de la máxima calidad, basados en el respeto al medio ambiente y a la tradición.

Con la convicción de que la naturaleza ofrece sus mejores dones cuando se la cultiva con respeto han desarrollado, en sus 27 hectáreas de propiedad, una agricultura ecológica además de iniciarse en las prácticas biodinámicas. Los frutos así obtenidos expresan las características del suelo y del clima, de la tierra y del cielo. El proyecto, por lo tanto, consiste en hacer vinos desde un viñedo en los que se pueda plasmar con fidelidad la tipicidad de la tierra de Métrida, de origen granítico, un terreno arenoso con manchas de arcillas y sílice.

La primera cosecha del 2004, estuvo marcada por precipitaciones medias y una gran alternancia de temperaturas entre el día y la noche durante el periodo de maduración (mes de agosto), lo que facilitó lograr una uva de gran calidad con una maduración fenólica perfecta. Estas condiciones se tradujeron en vinos con una alta concentración, exentos de cualquier verdor posible, con gran suavidad y volumen en boca y una nariz afrutada y elegante. En su primer año de trabajo produjeron 20.000 botellas con dos líneas de producto, diferenciados por su coupage: una primera de tempranillo, syrah y merlot y una segunda de merlot y syrah.

En la segunda cosecha 2005, cuyos vinos verán la luz el próximo mes de octubre de 2006, expresa una añada mucho más seca y más difícil por tener la uva una maduración más repentina. Este hecho conlleva un mayor esfuerzo en la viticultura, con una selección más exhaustiva y protocolos de actuación específicos para cada parcela. Pero al final de todo el proceso se consiguió obtener una materia prima de excelente calidad. Por lo mismo, la elaboración en bodega fue también más exigente realizando protocolos de vinificación más desarrollados e introduciendo nuevas técnicas de elaboración como, por ejemplo, la saca de pepitas durante los *delastages*. A la luz de estos primeros resultados, la satisfacción es mucho mayor con los vinos del 2005 pues, lo que parecía en principio el producto de una naturaleza hostil y unas condiciones adversas, se ha traducido en vinos que, además de aunar las virtudes de los de la añada precedente, destacan por su elegancia y acidez en boca.

Estos nuevos resultados permiten contemplar el futuro del proyecto con optimismo y entender que Landi Vinos y Viñedos, S.L., puede observarse como una pequeña empresa cuyos objetivos y modelos de comportamiento empresarial pueden servir para definir un esquema de *actuación responsable* en el ámbito de las pequeñas empresas y en un sector tan saturado complejo como es el del vino.

#### **4. Hacia un modelo para la investigación y la gestión de la RSC en las pequeñas y medianas empresas**

De acuerdo a lo indicado en los primeros párrafos de este texto no pretendemos ofrecer un modelo de de investigación cerrado o acabado sino la definición de los primeros pasos que entendemos debe definir y realizar una empresa de cara a la modelización de un comportamiento y gestión responsables. El calendario que hemos determinado para esta primera fase es de dos años (2005-2008) momento en el cual estaremos en disposición de establecer un modelo más definitivo aplicable a otras empresas del sector estudiado.

La aportación y novedad de esta investigación es, junto a lo anteriormente comentado, que el desarrollo de este proceso se basa en la implicación de la Universidad (Cátedra Javier Benjumea) y la empresa a través de una colaboración permanente muy cercana y estrecha. El primer paso consiste en definir las principales áreas de trabajo y para ello se realiza una exhaustiva investigación que nos permita conocer la empresa. Tratamos con ello de identificar sus principales rasgos de identidad, valores, procesos de trabajo, estructura organizativa, etc.

Desde un primer momento y con el fin de conseguir una información más amplia y profunda decidimos emplear una metodología cualitativa. Principalmente esta primera fase de recogida de información se realiza acudiendo a las siguientes fuentes:

- Análisis y estudio de fuentes secundarias, es decir, documentos, informes, material gráfico, etc. facilitado por la propia empresa.
- Visitas realizadas a las bodegas y a los viñedos. Estos encuentros permiten observar y conocer de primera mano el proceso de fabricación, modos de

trabajo, variedades de producto, formas de cultivo, instalaciones, cultura corporativa, impacto en el entorno de Métrida, etc.

- Por último, se realizan entrevistas en profundidad semi-estructuradas a los dos principales directivos de la empresa.

Toda esta información permite definir un proceso de trabajo en el que identificamos cuatro áreas principales (Cuadro 1). En primer lugar la gestión de valores, obtenidos a partir de la investigación realizada. Una segunda fase consistente en la identificación de los principales *stakeholders* y la integración de estos con los valores de la empresa. La tercera fase se centra en integrar la ética y los valores de la RSC de un modo transversal en el modelo de negocio. Por último, identificamos una cuarta fase que consiste en la gestión de la comunicación de un modo integrado que permita establecer una adecuada relación con los diferentes *stakeholders*.

<b>Cuadro 1. Principales áreas de trabajo</b>
---

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Gestión de valores (a partir de los resultados del estudio cualitativo)</li><li>2. Identificación e integración de los <i>stakeholders</i></li><li>3. El papel de la ética y los valores de RSC en el modelo de negocio</li><li>4. Comunicación integral</li></ol> |
|---|

#### 4.1. Gestión de valores

El análisis de los documentos proporcionados por la empresa, así como los datos obtenidos tras la observación directa y las entrevistas en profundidad nos permiten detectar los principales valores que identifican a la empresa y que podemos concretar en los siguientes:

- *Tradición / Historia / Familia*, este primer grupo de valores viene definido por la historia de la empresa. Aunque es una empresa de nueva creación y a pesar de la juventud de sus fundadores el proyecto supone la recuperación de una tradición familiar de varias décadas y la recuperación de los terrenos de cultivo y la zona de la bodega. En este proceso podemos comprobar que se aplican modernas técnicas orientadas a la mejora de la calidad del producto final pero sin perder nunca el

referente de la tradición y la historia de la familia. Esto se observa tanto en las instalaciones como en el propio proceso de fabricación donde se puede comprobar de primera mano una estrecha relación entre lo tradicional y lo moderno.

- *Entorno rural y atención por lo local*, otro grupo de valores que caracteriza a esta empresa es su compromiso con el entorno en el que desarrolla su actividad. Métrida es una zona rural y las actividades realizadas por la empresa pretenden conseguir un mínimo impacto ambiental y una integración en el entorno rural y social del pueblo.
- *Mercado globalizado*, este enfoque local convive a su vez con una orientación global en la comercialización del producto. Así su distribución cubre en la actualidad toda España y cuenta otros acuerdos internacionales inicialmente en Europa y Estados Unidos. En dicha distribución se pretenden trasladar aquellos valores que definen la actividad y la esencia de la empresa.
- *Corresponsabilidad*, la empresa establece una relación de *compromiso directo* con aquellos grupos de interés (*stakeholders*) con lo que la empresa se relaciona.
- *Verdad y transparencia*, ambos valores se refieren tanto a la actividad realizada por la empresa durante todo el proceso de producción, elaboración y distribución; como en las relaciones con los distintos públicos.

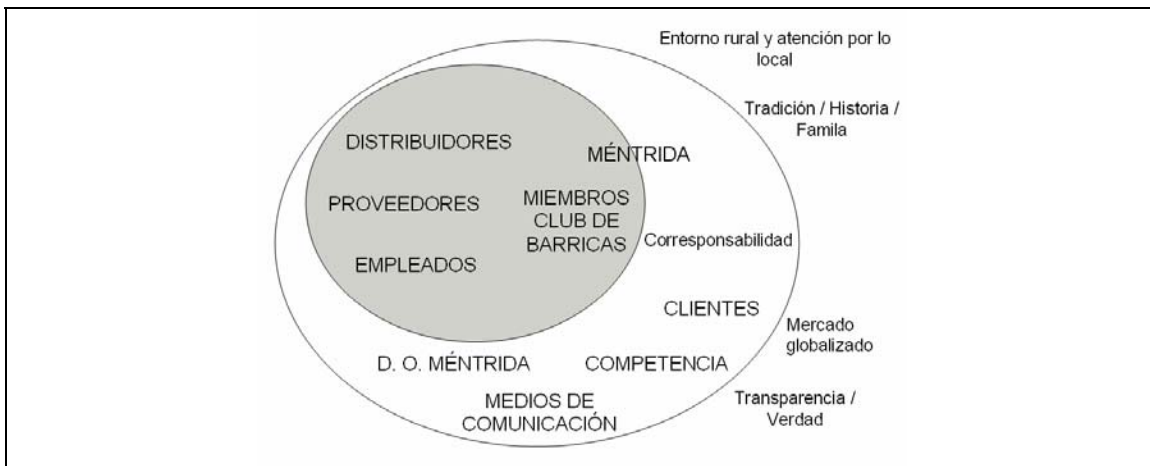
#### **4.2. Identificación e integración de los *stakeholders***

En lo que se refiere a la definición del mapa de *stakeholders* de la empresa identificamos fundamentalmente los siguientes: distribuidores, proveedores, empleados, miembros del Club de Barricas, clientes, competidores, Métrida (pueblo), medios de comunicación y denominación de origen de Métrida.

Una vez identificados estos grupos de interés (*stakeholders*), establecemos sus mutuas relaciones e implicaciones con los valores de la empresa y observamos dos grandes grupos (ver cuadro 2).

En primer lugar, encontramos un grupo de públicos compuesto por los clientes, la competencia, los medios de comunicación y la D. O. Méntrida. Estos *stakeholders* desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la actividad de la empresa pero su grado de implicación y compromiso con la misma no es directo. Los valores que se comparten en la relación con estos públicos son: tradición, historia, familia, entorno rural y atención por lo local, mercado globalizado, transparencia y verdad.

**Cuadro 2. Mapa de *stakeholders* y valores**



En un segundo nivel, podemos distinguir una serie de públicos que tienen una relación más directa con la actividad de la empresa. En este segundo grupo se encuentran los distribuidores, proveedores, empleados, los miembros del Club de Barricas y el pueblo de Méntrida en que la empresa está establecida. Todos ellos se caracterizan por tener una estrecha relación con la empresa y una participación importante en el proceso de elaboración y distribución del vino. Este segundo grupo comparte los valores anteriormente comentados pero además añade el valor de la corresponsabilidad, es decir, la empresa percibe a estos públicos como socios colaboradores entendiendo que su actuación contribuye de un modo directo al producto final que la empresa comercializa y a la propia cultura de la empresa. Existen por tanto una implicación y compromiso importantes y los *stakeholders* que pertenecen a este grupo deben compartir los valores y la filosofía de la empresa y sentirse partícipes de la misma<sup>4</sup>.

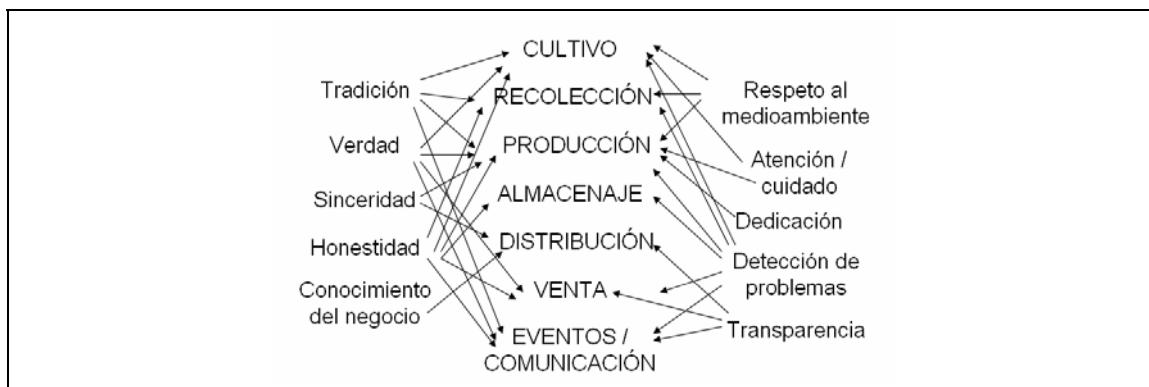
<sup>4</sup> Así por ejemplo, en la selección de *distribuidores* de los productos de la empresa sólo se trabajará con aquellos que conozcan el producto y lo distribuyan siguiendo los criterios y valores de la misma, no atendiendo únicamente a criterios de rentabilidad.

### 4.3.El papel de la ética y de los valores de RSC en el modelo de negocio.

Una vez identificados valores y los *stakeholders* de la compañía la siguiente etapa del proceso consistió en identificar las principales etapas del modelo de negocio para tratar de detectar el papel de la ética y la *transversalidad* de los valores relacionados con la RSC a lo largo del proceso.

En este análisis identificamos especialmente siete etapas que se inician en el cultivo del producto y culminan con las ventas y el desarrollo de eventos y comunicación (ver cuadro 3).

**Cuadro 3. El papel de la ética y de los valores de RSC en el modelo de negocio - Mapa**



### 4.4. Comunicación integral

Finalmente el modelo contempla un aspecto que nos parece especialmente relevante: la integración en un *proceso de la comunicación* estratégicamente definido. En todo modelo de gestión ética y de responsabilidad social lo referido a los comportamientos y los procesos es esencial, ahora bien, una vez cubierta esta primera etapa la empresa debe ser capaz de trasladar sus valores y su experiencia a los distintos *stakeholders*. Esto exige un modelo de comunicación adecuado que permita definir, de un modo integrado, los distintos mensajes emitidos por la empresa a sus diferentes públicos de modo que todos ellos hablen con una única voz pero a la vez se adapten en contenido e intensidad a las necesidades de cada colectivo.

La conexión entre valores, comportamientos y comunicación tendrá un reflejo inmediato en la imagen y reputación de la empresa pero a la vez refuerza la propia

*actividad responsable* de la empresa y unas mejores relaciones con cada uno de sus públicos.

Para lograr un mensaje coherente y adecuado se define que los mensajes deben trasladar los valores identificados para cada público (cuadro 2), reforzando además los aspectos que tienen que ver con la identidad visual, los colores, el trato personal, etc. Es lo que denominamos el *look and feel* de la marca. Desde esta perspectiva la comunicación no se refiere únicamente a mensajes comerciales más o menos adecuados a los intereses de un determinado público sino que tiene que ver con toda una *experiencia* que la empresa ofrece a sus públicos y se aprecia en los mensajes que emite pero también en el trato y atención de su personal, la decoración y distribución de sus instalaciones, implicación de los distribuidores y proveedores en el negocio, protagonismo del producto, etc.

En definitiva, la comunicación se convierte en un reflejo real y no cosmético de los valores y actitudes que se están gestionando a lo largo del proceso de producción, distribución y venta. Al encontrarnos ante una pequeña y mediana empresa las herramientas de comunicación van a centrarse especialmente en fórmulas personalizadas, por tanto, no se realiza prácticamente publicidad y se refuerzan sin embargo otros canales como la relación con los medios de comunicación, presencia en ferias y eventos relacionados con la cultura del vino, cuidado en la colocación en el punto de venta, acciones de fidelización en clientes (especialmente miembros del Club de Barricas), etc.

La gestión integral de la comunicación permite, por tanto, integrar la comunicación en el proceso de gestión estratégica de la empresa y, además de favorecer la transparencia en la relación con los *stakeholders*, convierte la comunicación en una herramienta más para alcanzar la visión y los objetivos corporativos. Pero, junto a este importante aspecto la gestión adecuada de la comunicación favorece otro factor clave: el diálogo con los públicos con los que la empresa se relaciona. Desde este punto de vista, la empresa no emite de un modo unidireccional mensajes a sus públicos sino que, al mismo tiempo, establece canales y espacios para la comunicación que le permitan

detectar problemas, preocupaciones, aspectos positivos, etc<sup>5</sup>. De este modo la comunicación, pero también la propia actividad de la empresa serán más sensible a las demandas de sus principales colectivos<sup>6</sup>.

#### **5. Conclusión: conseguir para las pequeñas empresas un modelo de actuación éticamente responsable.**

A la altura del trabajo realizado estamos en condiciones de poder establecer un primer test del modelo que estamos elaborando, con el fin de determinar, a lo largo del próximo año, una propuesta de trabajo que permita observar y definir lo que significa una gestión de valores y una actuación y comunicación empresarial responsables. Todo ello permitirá confirmar la validez del modelo y establecer posibles instrumentos de comunicación respecto a la especificidad de cada *stakeholder* y a las características propias del sector comercial de que se trate. Desde esta perspectiva, las pequeñas empresas estarán en condiciones de poder asumir lo que significa un comportamiento éticamente responsable y entender que el buen gobierno corporativo va mucho más allá de las grandes corporaciones, afectando directamente al tejido industrial construido por las pequeñas empresas y a las obligaciones que todos los colectivos sociales tienen respecto al entorno y a su propia historia.

#### **Referencias bibliográficas**

- Abrahamson, E. and G. Fairchild: 1999, "Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes", *Administrative Science Quarterly*, **44** (4), 708-740.
- Bardin, L.: 1977, *L'Analyse du Contenu*, Gallimard, Paris.
- Beck, U.: 2000, *What is Globalization?* (Polity Press, Cambridge).
- Carrillo, M.A., Castillo, A. y Gómez, L.: 2005, *Imagen y Comunicación en las PYMES*, Editorial Fragua.
- Carroll, A.B.: 1991, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons* **34**, 39-48.

---

<sup>5</sup> Es lo que en Teoría de la Información se denomina el *feed back*.

<sup>6</sup> La comunicación es un aspecto que no preocupa únicamente a grandes corporaciones sino que también está empezando a interesar a las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, recientemente se ha publicado en nuestro país un libro titulado *Imagen y comunicación en las PYMES* (Carrillo, M.A., Castillo, A. y Gómez, L., Editorial Fragua, 2005) que recoge un interesante modelo de gestión de la comunicación en este tipo de empresas.

Castells, M.: 1998, *La era de la información*, 3 vols. (Alianza Editorial, Madrid).

CSR Europe: 2000, *The first ever European Survey on Consumers' Attitudes towards Corporate Social Responsibility* (CSR Europe, Bruxelles) [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

Crook, C.: 2005, "The Good Company. A Survey of Corporate Social Responsibility", *The Economist*, January 22<sup>nd</sup>.

Cuesta, C. de la and C. Valor: 2004, "Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case", *Journal of Business Ethics* **55**, 275-293.

European Commission: 2001, *Green Paper: Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social/csr/csr\\_index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/csr_index.htm)

European Commission: 2002, *Communication on Corporate Social Responsibility A business contribution to Sustainable Development*. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social/csr/csr\\_index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/csr_index.htm)

European Commission: 2004, *European Multi Stakeholder Forum on CSR. Final Forum Report*. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social/csr/csr\\_index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/csr_index.htm)

European Commission: 2006, *New Communication on Corporate Social Responsibility Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR*. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social/csr/csr\\_index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/csr_index.htm)

Fernández Fernández, J. L.: 1999, "Ethics and the Board of Directors in Spain: The Olivencia Code of Good Governance", *Journal of Business Ethics* **22**, 233-247.

Fernández Fernández, J. L.: 2005, "De la tesis de Milton Friedman y el contrapunto de Edgard Freeman, hacia un nuevo paradigma de empresa", in N. Villagra García (ed), *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa*.

Fernández Fernández, J.L. and D. Melé Carné: 2005, "Spain: From a Paternalistic Past to Sustainable Companies" in A. Habish et al., *Corporate Social Responsibility Across Europe*, 289-302, (Springer, Heidelberg).

Freeman, R. E.: 1984, *Strategic Management. A Stakeholder Approach* (Pitman, Boston)

Friedman, M.: 1962, *Capitalism and Freedom* (University of Chicago Press, Chicago).

Friedman, M.: 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Sunday Magazine*, 13 of September.

- Griffin, J. J. and J. F. Mahon: 1997 “The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research”, *Business and Society* **36** (2), 5-31.
- Held, D., A. McGraw, D. Goldblatt and J. Perraton: 1999, *Global Transformations. Politics, Economics and Culture* (Stanford University Press, Stanford).
- Held, D. and A. McGraw: 2002, *Globalisation/Anti-globalisation* (Polity Press, Cambridge).
- Klein, N.: 2001, *No Logo* (Flamingo, London).
- Korten, D.C.: 1996, *When Corporations Rule the World* (Earthscan, London).
- Lorsch, J. W., L. Berlowitz, and A. Zellekeet al. eds.: 2005, *Restoring Trust in American Business* (American Academy of Arts and Sciences: MIT Press, Cambridge, Mass.).
- Margolis, J.D. and P. Walsch: 2001, *People and Profits?: The Search for Link between a Company's Social and Financial Performance* (Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey).
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt and S. L. Rynes: 2003, “Corporate Social and Financial Performance”. *Organization Studies* **24** (3), 403-433.
- Porter, M. and M. R. Kramer: 2002, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”. *Harvard Business Review* **80** (12), 56-68.
- SIF: 2003, *Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States 2003*. (Social Investment Forum, Washington, DC) [www.socialinvest.org](http://www.socialinvest.org)
- SIRI: 2003, *Green, Social and Ethical Funds in Europe 2003* (Sustainable Investment research International, Milan) [www.sirigroup.org](http://www.sirigroup.org)
- Sklair, L.: 2002, *Globalization. Capitalism and its Alternatives*, 3<sup>rd</sup> Edition (Oxford University Press, Oxford).