

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"  
Repositorio Institucional

# Pymes: importancia de una gestión socialmente responsable en tiempos de crisis

---

Año  
2020

Autoras  
Conci, María Cecilia; Moine, María Beatriz y Tamagno, María  
Virginia

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Conci, M. C.; Moine, M. B. y Tamagno, M. V. (2020). *Pymes: importancia de una gestión socialmente responsable en tiempos de crisis*. 5to Congreso de Ciencias Económicas. 9no Congreso de Administración. 6to Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República: Las ciencias económicas en tiempo de crisis, sin aporte. Villa María: Universidad Nacional Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



Universidad  
Nacional  
Villa María

## **Pymes: Importancia de una Gestión Socialmente Responsable en tiempos de crisis**

**Eje: Impacto de la pandemia en las estrategias y los modelos de gestión organizacional. Crisis y oportunidades para innovar.**

### **Autoras:**

**Esp. Cra. CONCI, María Cecilia** [ceciliaconci1@gmail.com](mailto:ceciliaconci1@gmail.com)

**Secretaria de Internacionalización - UNVM – Argentina**

**Esp. Lic. MOINE María Beatriz** [mbmoine@yahoo.com.ar](mailto:mbmoine@yahoo.com.ar) - UNVM - Argentina

**Lic. TAMAGNO, María Virginia** [viritamagno@gmail.com](mailto:viritamagno@gmail.com) - UNVM - Argentina

**Universidad Nacional de Villa María, Argentina**



Universidad  
Nacional  
Villa María

## **Resumen**

Los cambios sociales acaecidos en el entorno organizacional, la globalización de los mercados, la mayor competitividad, la necesidad de incorporar prácticas de buen gobierno, la sensibilización ante el impacto ambiental, como la crisis que se atraviesan actualmente las organizaciones como la sociedad en su conjunto a causa de la pandemia, entre otros asuntos, ha llevado a las organizaciones a replantear sus estrategias de gestión y transformar su conducta organizacional tradicionalmente focalizada en asuntos financieros a una conducta socialmente responsable.

Las acciones de las organizaciones sin duda, tienen un efecto decisivo sobre el escenario social que las convierten en agentes de cambio y fuentes de poder. Como sostiene Kent (2008): “el destino de las organizaciones desde su individualidad está indisolublemente unido al destino de la sociedad que la contiene y entre ambas, se produce una relación dual, biunívoca de mutua influencia”. Los seres humanos y por consiguiente, las organizaciones que los mismos constituyen, viven y se desarrollan en una constante interacción con el entorno natural que las circunde, por ende, resulta imprescindible contemplar la visión holística y sistémica para comprender la dinámica de ser y existir de una organización y entender la significancia que asume su conducta socialmente responsable en un entorno de dinámicos y trascendentes cambios.

El artículo presenta un análisis teórico sobre la situación actual de las pymes ante la necesidad de incorporar una gestión socialmente responsable, sus ventajas, desventajas, factores a evaluar como consideraciones para implementar un programa de responsabilidad social.

### **Palabras claves:**

Responsabilidad Social- Pymes- Gestión Responsable



Universidad  
Nacional  
Villa María



Universidad  
Nacional  
Villa María

## 1. Introducción.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ha pasado de ser un simple concepto a configurarse como un compromiso y una forma de gestión que toda empresa con independencia de su tamaño, que implica ampliar la mirada hacia los impactos que genera la organización como un todo, considerar acciones tendientes a disminuir la incidencia en los impactos negativos que se produjeran, y planificar acciones tendientes a mejorar, no solo al aspecto económico, sino a la social y ambiental.

Particularmente en Argentina, las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte esencial del tejido empresarial y tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social, por lo que la asimilación e implementación de los conceptos de Responsabilidad Social por parte de las pymes, tienen un fuerte impacto en el desarrollo sustentable del país. Sin lugar a duda, las pymes en Argentina por su importancia en el tejido industrial y por su repercusión en la sociedad, están llamadas a jugar un papel trascendental en el desarrollo e implantación del concepto de Responsabilidad Social. Un punto importante a destacar, es que las pymes por ubicarse dentro de la cadena de valor como proveedoras de grandes empresas, se ven cada vez más requeridas a responder a las necesidades y exigencias del mercado en cuanto al desarrollo de políticas y prácticas de Responsabilidad Social.

## 2. Alcance del Concepto de Responsabilidad Social.

Para el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), la Responsabilidad Social supone: “una visión integral, o sea que abarca un conjunto complejo de dimensiones; una relación de proporcionalidad, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tienen una relación directa con el tamaño de la empresa y su capacidad de influencia en el mercado; y una mirada de totalidad, dado que en la práctica es una idea que debe incluir a todas las empresas independientemente de su tamaño”.

Siguiendo la definición del IARSE, la visión integral implica que la RSE es transversal a las políticas y estrategias, estructura organizacional, gestión de sistemas y procesos incluyendo productos y servicios que ofrecen las organizaciones, con independencia de su tamaño. Una conducta socialmente responsable por parte de una organización amerita incorporar un análisis de diferentes aspectos de la gestión organizacional, y no tan sólo de la mera obligación, ni de causas filantrópicas.

Se puede considerar a la Responsabilidad Social Organizacional con dos enfoques, uno interno que se aboca al gobierno de las organizaciones, a las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales de sus colaboradores, los niveles de motivación y capacitación de los mismos, y otro externo, vinculado a los niveles de contaminación, las relaciones con los consumidores, proveedores y miembros de la comunidad (Kent, 2008).

La Responsabilidad Social abarca tres pilares básicos: económico, social y ambiental. Lo económico se basa en un crecimiento ordenado, razonable y sostenible para fomentar la continuidad de la empresa y la creación de valor real para esta. Lo social, apunta al trato digno de sus trabajadores, una adecuada gestión del personal y relaciones laborales considerando la seguridad y salud en el trabajo, la equidad, la

formación continua de los trabajadores, las actividades recreativas y labores sociales. En tanto que el enfoque ambiental, impulsa a las organizaciones a actuar en forma respetuosa y aceptable con el medioambiente, mostrando su preocupación por el mismo y al mismo tiempo, utilizando los recursos con un enfoque de sostenibilidad.

Siguiendo a Ribas, se pueden destacar las siguientes características sobre la Responsabilidad Social Organizacional:

### Responsabilidad Social Organizacional

Punto de partida	Por encima del cumplimiento legal
Carácter de las acciones	Voluntarias
Grado de compromiso	Desarrollo social a nivel local y regional
Dimensiones	Interna y externa
Principios o cuestiones primordiales	Respeto por la dignidad humana, ética y transparencia en los negocios
Intereses considerados	Todas las partes interesadas. Equilibrio entre sostenibilidad económica, ecológica y humana.
Estrategias	Integración o vinculación a la estrategia, supervivencia económica a largo plazo y generación de sólidas ventajas competitivas.

Fuente: Ribas p. (14).

### 3. Pymes y su realidad ante la Responsabilidad Social (RS).

La caracterización de las pymes, hace que las mismas desempeñen un importante rol desde la perspectiva social, son un instrumentos de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades laborales a personas escasamente cualificadas. Poseen una baja intensidad de capital, tienen presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, estructura burocrática mínima, poder centralizado, dificultades para el acceso al crédito. A su vez, la mayor parte de las pymes operan en mercados locales, por lo que se encuentran menos expuestas a las críticas de los medios de comunicación y la sociedad civil, sin embargo, muchas pymes actúan como subcontratistas de grandes empresas, transformándose éstas en monitores de las actividades de las pymes suministradoras.

Si bien existen importantes diferencias entre las pymes y las grandes empresas, las políticas de Responsabilidad Social en ambos casos, se asientan en los mismos valores, principios y actividades, por lo que no existen diferencias de carácter cualitativo. El desarrollo sostenible en la gran empresa como en la pyme, se basa en la identificación y satisfacción de sus grupos de interés, la transparencia de sus



Universidad  
Nacional  
Villa María

acciones, y la aplicación del concepto de responsabilidad social integrada voluntariamente en su estrategia de gestión y operaciones comerciales, con enfoque en lo social, económico y medioambiental.

### Barreras de las Pymes para incorporar una Gestión Socialmente Responsable

Las pymes por sus características se enfrentan a barreras de entrada con respecto a la implementación de la Responsabilidad Social (RS), entre ellas, carencia de conocimientos sobre el concepto, personal no formado para la aplicación de la RS, limitación de recursos para invertir en un programa de RS, entre otras. A lo mencionado, se suma, que actualmente muchas pymes en Argentina se encuentran realizando acciones de responsabilidad social, colaborando con las comunidades en la que trabajan en el desarrollo de proyectos educativos, asistenciales, entre otros, aunque sin un programa definido; pero el desafío principal al que se enfrentan las pymes es comprender que las actividades de RS deben ser más que acciones ocasionales e intuitivas; deben conformar parte de la estrategia empresarial y ser incluidas en sus planes de negocios.

A su vez, muchas empresas desarrollan acciones de responsabilidad social en temas que no necesariamente son los más relevantes para su sector o no responden a las necesidades específicas de los grupos de interés, y lo hacen de manera puntual y no sistematizada. Por lo cual, el impacto de estas actividades sobre sus beneficiarios y sobre la propia empresa es menor del que podrían tener si se escogieran estratégicamente los temas sobre los que enfocar los esfuerzos de mejora y las buenas prácticas a adoptar, y se gestionaran de forma sistematizada mediante un enfoque de procesos y mejora continua.

Otro punto importante a destacar es que las pymes, al tener carencia de conocimientos sobre el concepto y personal no formado para la aplicación de la RS, no logran reconocer acciones en materia de RS que ya está trabajando, por lo que muchas se encuentran gestionando acciones enmarcadas en la RS sin poder identificarlas con tales. Cuando una pyme promueve la formación de su personal, se esfuerza por conseguir un clima y condiciones de trabajo adecuado, promueve ayudas activas a asociaciones civiles en su territorio, favorece en la medida de sus posibilidades el trabajo estable, entre otras acciones, está siendo socialmente responsable. Esta falta de identificación, hace que las pymes no logren poder comunicar hacia el exterior de la empresa, las acciones que desarrollan en el marco de la Responsabilidad Social. A esto se suma, que las pymes por lo general tienen la concepción de que la aplicación de la RS genera una mayor burocracia y aumento de costos, sin poder visualizar los beneficios que la misma puede producir.

A lo antes mencionado, se agrega la visión de corto plazo que tienen las pymes a la hora de ser gestionadas, basada en un modelo económico lo que dificulta la aplicación de políticas de Responsabilidad Social que requiere de un planeamiento empresarial e inversiones dirigidas a medio o largo plazo.

### Importancia de la aplicación de la Responsabilidad Social en las Pymes

Las pymes por ubicarse dentro de la cadena de valor como proveedoras de grandes empresas, se ven cada vez más requeridas a responder a las necesidades y exigencias del mercado en cuanto al desarrollo de políticas y prácticas de RS. Uno de los aspectos que está impulsando la aplicación de la RS en las pymes se genera por parte de las grandes empresas que promocionan y apoya la mejora de la gestión de su cadena de valor como parte de su propia RS, fomentando el desarrollo de proveedores locales y facilitando la concientización e implementación de prácticas responsables dentro de su cadena de suministro, en muchos casos sin incurrir en costos económicos y en otros casos contribuyendo a su reducción.

También puede ocurrir que la pyme no forme actualmente parte de la cadena de valor de una empresa, por lo que su desafío es entonces tomar conciencia de la importancia de asimilar e implementar los conceptos de RS y capacitarse en responsabilidad social, para ampliar sus posibilidades de convertirse en proveedor de una gran empresa y ser más competitivo en su mercado.

A su vez, las pymes que aplican el concepto de RS logran mejorar su reputación y su imagen como empresa ética. Esta reputación e imagen propician y facilitan la publicidad de la empresa y sus actividades como entidad ética y socialmente responsable en la prensa y otros medios. Por ende, aplicar un programa de RS aumenta la posibilidad para las pymes de acceder a mercados que exigen ser una empresa socialmente responsable, y al mismo tiempo, facilita el acceso a determinadas fuentes de financiación, reservadas a entidades que cumplen con determinados criterios de responsabilidad social y comportamiento ético, como a mercados tradicionales en los que se empiezan a exigir nuevos parámetros de comportamiento basados en los principios y valores de la responsabilidad social.

La implementación en la pymes de medidas en materia de responsabilidad social tiene impacto positivo en cinco factores que son fuente de ventajas competitivas: estructura de costos, recursos humanos, clientes, innovación, gestión del riesgo y la reputación y resultados financieros (CE, 2008). Por ello, ser socialmente responsable genera beneficios al negocio aportando ventajas internas y externas. Entre las ventajas internas se puede mencionar, mejor clima laboral, mejora de la calidad, mayor cohesión interna, mayor control y gestión del riesgo, mayor retención y atracción del talento; como ventajas externas, mayor fidelidad de los clientes, mejores relaciones comerciales con las grandes empresas, mejor imagen y reputación, notoriedad empresarial, diferenciación frente a la competencia, mejores relaciones con la comunidad local, premios y etiquetas distintivas, posibles ventajas fiscales.

#### **4. Características de las Pymes que favorecen la aplicación de la RS.**

Muchas características propias de las pymes favorecen la aplicación de la RS, entre ellas, el reducido tamaño de las pymes hace que sean más flexibilidad y tengan mayor capacidad de reacción que las grandes empresas no tienen. Por otra parte, sus relaciones con proveedores, clientes, trabajadores o consumidores son mucho más directas comparadas con las grandes empresas, ya que están fuertemente ligadas al entorno cercano en el que actúan; a su vez, desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico más reducido y permanecen más centradas en sus mercados locales. Estas características les permiten a





Universidad  
Nacional  
Villa María

las pymes ser muy conscientes de los intereses, preocupaciones y expectativas de sus grupos de interés, y pueden actuar en consecuencia, diseñando mejores y más efectivas acciones para enfrentar problemas sociales y medioambientales de su entorno.

En este sentido, la flexibilidad y el menor tamaño de las pymes posibilitan adoptar una capacidad de adaptación a las necesidades de un entorno cambiante y pueden ser también más rápidas a la hora de asumir una nueva cultura basada en la Responsabilidad Social. A su vez, la honestidad, la confianza y la integridad de las pymes para relacionarse con sus grupos de interés son fundamentales para la consecución de ventajas competitivas (Hammann, Habisch y Pechlaner, 2009).

Cuando las organizaciones ejercen su responsabilidad social prestan especial atención a las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes stakeholders, suponiendo un planteamiento estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la entidad, creando valor en el largo plazo y contribuyendo de forma significativa a la obtención de ventajas competitivas duraderas (AECA, 2004).

## **5. Factores para incorporar la Responsabilidad Social en la Pyme.**

En las pymes la integración de la RS debe considerar tres factores: el pensamiento estratégico, la acción y la comunicación. Con respecto al pensamiento estratégico, la pyme debe valorar la actividad que realiza, el territorio en el que se enmarca, sus objetivos, los recursos con los que cuenta, y los grupos de interés que suponen una mayor ventaja competitiva; a partir de ello, deberá definir las acciones a realizar en materia de RS. La incorporación de la RS implica decisiones que serán planificadas y diseñadas considerando los grupos de interés y materializadas con todas las personas que integran la organización y las que componen los grupos de interés seleccionados. A su vez, la comunicación implica que las pymes deben ser conscientes de transmitir las acciones y los resultados logrados en materia de RS. La comunicación debe tener como destinatarios a los grupos de interés y a la sociedad en su conjunto, así como también a otras pymes. Debe ser una comunicación eficaz que produzca impacto en los receptores de la misma.

Aspectos considerar para aplicar RSE en las Pymes según el enfoque de la Guía FOMIN

Según la Guía de aprendizaje sobre la implementación del enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en pymes del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), implementar un plan de RSE requiere adoptar las mejores prácticas de gestión en las relaciones con los grupos de interés. El enfoque abarca los siguientes dominios: el gobierno empresarial, atendiendo a los propietarios o accionistas de la empresa, los trabajadores a través de las prácticas laborales, los clientes y consumidores a través de la mercadotecnia, los proveedores y distribuidores a través de la gestión de la cadena de valor, el entorno a través de la gestión medioambiental y con la comunidad a través de la inversión social.

A partir de la experiencia lograda se ha evidenciado que la implementación de RSE en pymes a través de la adopción de mejores prácticas de gestión tiene un impacto sobre su productividad. Tener una buena



Universidad  
Nacional  
Villa María

orientación estratégica de la empresa ayuda a fortalecer su posición competitiva al permitirles clarificar y comunicar sus objetivos y alinear la empresa en una única dirección, lo que repercute en la cuenta de resultados. El gobierno empresarial no solo debe atender a las relaciones entre los propietarios y la dirección, sino también a cuestiones de carácter ético o medioambiental o relacionadas con la lucha contra la corrupción que afectan a los procesos decisorios de la empresa como miembro de la sociedad. Lograr un buen gobierno empresarial facilita una gestión ordenada y transparente lo que permite cubrir más fácilmente los requisitos que las pymes deben lograr para poder acceder al crédito como mejorar su productividad.

Otro factor fundamental de la competitividad de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, son los trabajadores, por ello, la adopción de prácticas que respondan a sus necesidades se convierten en una vía efectiva para mejorar el clima laboral y la competitividad empresarial. Estas prácticas abarcan desde aspectos básicos vinculados al cumplimiento de la legalidad vigente fundamentalmente sobre derechos laborales, salud y seguridad en el trabajo, como a aspectos avanzados, relativos al desarrollo profesional, la satisfacción laboral y la conciliación entre el mundo laboral y el mundo personal. Este dominio, implica formas diferentes de organizar el trabajo y la comunicación interna, sin estar ligadas necesariamente a inversiones o gastos significativos, lo que facilita su adopción por parte de la pyme.

El enfoque de RSE también debe abordar los intereses de los clientes y consumidores desde las preocupaciones tradicionales sobre calidad, precio y disponibilidad de los productos y servicios, incorporando la manera en la que éstos son producidos y su impacto económico, social y ambiental sobre las personas y sobre el entorno. Actualmente existe una mayor preocupación por parte de los consumidores por los desafíos sociales y ambientales a los que se enfrentan las organizaciones y demandan acción, esto supone oportunidades para las empresas más activas y riesgos para las que se mantengan inactivas. Sin lugar a duda, en un mundo globalizado las diferencias entre los productos y/o servicios son cada vez menores y lo que define el éxito entre una u otra empresa es el valor agregado que se logra incorporar a su producción y su comunicación.

A su vez, en los últimos tiempos, la adopción de prácticas de producción limpia se ha instalado para las pymes en requisito para participar en la cadena de valor de grandes empresas como proveedores o distribuidores. Por ello, la gestión medioambiental de las pymes se ha convertido en un elemento clave para su competitividad, sólo las empresas con un mejor desempeño ambiental son capaces de acceder a los mercados más exigentes.

La pyme por su caracterización tiene una importancia socioeconómica fundamental en el desarrollo regional, por lo que mejorar la calidad de su acción social y el volumen de las mismas, resulta clave para potenciar el impacto de la empresa en el desarrollo, pero también para contribuir a la competitividad empresarial. Para ello, es necesario desarrollar un plan de inversión social en la comunidad con acciones de doble impacto: sobre la sociedad y sobre las condiciones sociales del entorno que frecuentemente limitan la capacidad de la pymes para adquirir ventajas competitivas, por ejemplo la falta de mano de obra calificada o infraestructura. La pyme por medio de la inversión social puede generar círculos



Universidad  
Nacional  
Villa María

virtuosos de desarrollo y mejorar el contexto competitivo de la empresa; esto es, las condiciones sociales del entorno que frecuentemente limitan su capacidad para adquirir o mantener ventajas competitivas. Es importante destacar que la inversión social no es filantropía, ya que es una forma más avanzada de gestionar las relaciones con la comunidad, el compromiso empresarial deja de ser una consideración secundaria de voluntarismo caritativo para lograr un enfoque ligado al desarrollo de la comunidad a través de proyectos que sean pertinentes, eficaces, eficientes y sustentables.

## 6. Consideraciones Finales

En suma, es importante destacar que las grandes empresas empiezan a otorgar prioridad a los proveedores y clientes que se desempeñan de modo responsable lo que las incentiva a otorgar algún tipo de beneficio acompañando a las pymes que integran su cadena de valor en sus esfuerzos de mejora con financiamiento, apoyo técnico u otra modalidad. Las grandes empresas están siendo presionadas a hacerse responsables, no sólo del impacto de sus actividades sino también de los participantes en su cadena de valor. Como consecuencia, cada vez, un mayor número de empresas promueve a sus proveedores, fundamentalmente pymes, a que apliquen buenas prácticas en materia de RSE. Por ende, el efecto se distribuye a lo largo de toda la cadena de proveedores, que se ven así impulsados por sus clientes a adoptar prácticas empresariales socialmente responsables. Ante dicha realidad, se considera que si bien las pymes tienen ciertas dificultades para acudir y asumir en su funcionamiento los parámetros de la Responsabilidad Social, también cuentan con ventajas destacables, como: la cercanía, la flexibilidad y la capacidad de adaptación a las necesidades de sus grupos de interés.

A su vez, las pymes que apliquen políticas de responsabilidad social, minimizaran el riesgo de que la Responsabilidad Social se convierta en una exigencia de futuro no asumida a tiempo. Cuanto antes acudan las pymes a la implementación de políticas de responsabilidad social, mayor será su capacidad de adaptación a las nuevas exigencias que el entorno puede demandar en el futuro, logrando una mayor ventaja competitiva.

## 7. Bibliografía

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004): Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa n.º 1.

Banco Iberoamericano de Desarrollo. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas: Cluster de proyectos Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15172/guia-de-aprendizaje-sobre-la-implementacion-de-responsabilidad-social-empresarial>.



Universidad  
Nacional  
Villa María

- Castrillón C., y Rodríguez Córdoba M. (2014). Categorías conceptuales para el estudio de la responsabilidad social organizacional. Año 11, N° 22 / Bogotá, D. C. / Universidad Santo Tomás app. 119-135.
- Charitoudi, G., Sariannidis, N. y Giannarakis, G. (2011). The development guide for corporate social responsibility programming. *European Journal of Scientific Research*, 65(1), 20–27.
- Comunicación de la Comisión sobre la Competitividad en Europa (CE ,2008).
- Hammann, E. M., Habisch, A. y Pechlaner, H. (2009). Values that create value: Socially Responsible Business practices in SMEs — Empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37–51.
- Herrera Madueño, J. (2016). “Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos”. *Revista de Contabilidad*, Núm. 19, Issue 1, pp. 31-44.
- Kent, P. (2008). “Responsabilidad social para el desarrollo sustentable”. Editorial Pearson. Argentina.
- Porter, M. y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92
- Porter, M., y kramer, M. (2002). The Competitive advantage of corporate philanthropy, en *Harvard Business Review*, Boston.
- Ribas F. (2007). Responsabilidad Social Empresaria: una propuesta para operacionalizar el concepto de Responsabilidad Social en las Pymes. *Faces* año 2013. Julio/Diciembre 2007. Facultad de Ciencias Sociales UNLP.
- Rivero Torre, P. (2006). “La responsabilidad social corporativa en las pymes”. En Lan Harremanak, *Revista de Relaciones Laborales*, Núm. 14 pp. 77-91.
- Spence, L. J. (2007). CSR and small business in a European policy context: The five C’s of CSR and small business research agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4,) 533–552.
- Spence, L. J. y Rutherford, R. (2001). Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), 126–139.
- Vallaes, F., De La Cruz, C. y Sasia, A. P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria: manual de primeros pasos. BID- McGraw-Hill Interamericana Editores.