

# **LOS VALORES DEL EMPRESARIO COMO DETERMINANTES DE LA RSE EN LAS PYMES**

Ignacio ValduételesBartos ([ivb@iiap.org.es](mailto:ivb@iiap.org.es)), Instituto de Investigación Aplicada a la Pyme  
Encarnación Ramos Hidalgo ([chon@us.es](mailto:chon@us.es)), Universidad de Sevilla  
Francisco Gómez García ([fgomez@us.es](mailto:fgomez@us.es)), Universidad de Sevilla

## **Resumen**

La presente comunicación tiene como objetivo principal identificar relaciones entre los valores personales de los directivos de pymes y el modelo de empresa a que dan lugar.

Para ello trataremos de comprobar si en empresas conformadas por personas con un esquema de valores sólido, se genera una excelencia empresarial que se reconocería en mejores resultados económicos; innovación; cumplimiento de objetivos y en el mapa de motivaciones de los *stakeholders*. Esta situación permitiría, como consecuencia, la realización de forma intencional o espontánea de acciones de RSE.

En nuestro estudio adoptaremos como metodología de investigación el Método del Estudio de Casos, abordando así no sólo los aspectos cuantitativos, sino también los cualitativos de las cuestiones objeto de estudio.

## **Abstract**

This paper's main objective is to identify relationships between managers personal values of SMEs and their business model.

We analyze if companies made up of people with a pattern of solid values, it generate a business excellence which would be recognized by better economic performance; innovation; goals met and stakeholders motivations map. Thus, this situation would bring us to conducting intentional or spontaneously CSR actions.

In our study, we will adopt as research methodology the Case Study Method, thus addressing not only the quantitative, but also qualitative issues under study.

## Introducción

En los últimos tiempos podemos comprobar la creciente preocupación que existe sobre la RSE, así como por la ética aplicada a los negocios, en las PYMES, por parte de académicos y profesionales (Preston y O'Banon (1997). Cada vez son más los estudios en este campo que tratan de relacionar estos dos conceptos con diversos aspectos de estas empresas, como los sistemas de dirección, estilos de liderazgo, estrategia,...(Argandoña, 2008). No obstante no hay aún investigaciones específicas sobre RSE y ética en los negocios y PYMES en cantidad y calidad suficientes como para poder extraer conclusiones válidas referidas a este grupo de empresas. Se apunta, pues, la necesidad de desarrollar nuevas aproximaciones metodológicas e incluso generar marcos teóricos que nos permitan entender la especificidad de la relación RSE-Pymes (Spence 2007).

La presente comunicación se encuadra dentro de una línea de investigación, en la que se plantea un nuevo paradigma empresarial de la RSE en el caso de las PYMES (Valduerres, 2014) y tiene como objetivo principal identificar relaciones entre los valores personales de los directivos de pymes y el modelo de empresa a que dan lugar.

Para ello trataremos de comprobar si en empresas conformadas por personas con un esquema de valores sólido, se genera una excelencia empresarial que se reconocería en mejores resultados económicos; innovación; cumplimiento de objetivos y en el mapa de motivaciones en los *stakeholders* y traería, como consecuencia, la realización de forma intencional o espontánea, de acciones de RSE.

Entendemos que una investigación de este tipo no es susceptible de reducirse al análisis de datos cuantitativos. Puesto que hace referencia al concepto de persona, exige una base antropológica sobre la que asentar los datos y conclusiones. En la primera parte de nuestro trabajo planteamos los fundamentos teóricos sobre los que asentar el modelo conceptual del que partimos.

En lo que se refiere a la investigación propiamente dicha, al tener ésta por objeto una actividad específicamente humana, entendemos que el método empírico es insuficiente para obtener una visión completa del tema, ya que el hombre es sistémico, no analítico u orgánico (Polo, 1997: p.58). Para tratar de superar esta limitación en nuestro trabajo adoptaremos como metodología de investigación el Método del Estudio de Casos, abordando así no sólo los aspectos cuantitativos, sino también los cualitativos de las cuestiones objeto de estudio.

Nuestro trabajo consiste, en primer lugar, en exponer los fundamentos teóricos que hacen considerar la economía como una manifestación de una cierta antropología. En segundo lugar, se establece una relación circular y dinámica entre los valores de los

directivos, la ética en la que esos valores se manifiestan, la cultura –personal y social– que generan y su incidencia en los modelos económicos provocados. Tratamos de trasladar ese modelo al mundo de la empresa, considerada como una organización de personas, tratando de identificar relaciones entre el Modelo Antropológico detentado por los directivos y el Modelo Empresarial generado.

Seleccionada una muestra idónea para la aplicación del método de investigación del Estudio de Casos, realizamos el trabajo de campo y presentamos los resultados obtenidos.

## **Fundamentos Teóricos: Valores, ética, cultura y economía.**

La historia de la economía es la historia de la cultura (Schumpeter, 1971: p.111), por ello resultarían incompletos planteamientos elaborados sin atender al entorno cultural en que esos planteamientos se desarrollan y a los fundamentos sobre los que se asienta esa cultura.

Efectivamente, la economía, que estudia los intercambios de las diversas realidades que poseen los hombres (Sellés, 2007. p. 477), es una «actividad humana»<sup>1</sup>. Así, se plantea la necesidad de “elaborar la teoría económica sobre la sólida base de una teoría de la acción humana” (von Mises, 1968, p. 8).<sup>2</sup> A partir de aquí estamos en condiciones de proponer que toda forma económica es un cálculo de una cierta antropología. En otras palabras, que “el objeto general de la teoría económica coincide con todo el ámbito de la acción humana” (Rubio de Urquía, 2005, p.73)<sup>3</sup>. En consecuencia, la antropología, la visión que el hombre tiene de sí mismo, adquiere el valor de criterio hermenéutico decisivo para valorar todo planteamiento, doctrina o sistema social (Illanes, 1992).

La actividad económica, por tanto, no es éticamente neutra, es una actividad del hombre y, precisamente porque es humana, debe ser articulada e institucionalizada éticamente.

La economía viene a ser un reflejo del modo en que las personas organizan y regulan su convivencia, es decir: de su cultura (Melé, 1992: pp. 15-18). Son varias las aproximaciones al concepto de cultura. En nuestro enfoque la entendemos, en un primer acercamiento, como los valores, conocimientos y percepciones comunes que conforman hipótesis fundamentales (Thevenet, 1992). Siguiendo esa línea, una consideración más ajustada es la de la cultura como “el conjunto de ideas, valores, creencias, modos de

---

<sup>1</sup>(Menger, C. 1871 Principles of Economics. Edición española Principios de Economía Política 1997, Unión Editorial Madrid)

<sup>2</sup> Este planteamiento actualiza el de la Escuela de Salamanca, actualización que Friedrich Hayek hace explícita, de manera formal, en el discurso de aceptación del Premio Nobel de Economía, en 1974.

<sup>3</sup> En este mismo trabajo (p. 120), el autor llega a plantear la representación analítica de la producción de instantes de realidad a partir de la acción humana en interacción.

comportamiento y actitudes que configuran al individuo como miembro de un grupo social” (Gómez, 1999) y centrando definitivamente el concepto asumimos como definición de cultura “las maneras de plantear la pregunta acerca del sentido de la existencia personal” (Melé, 1992: p.195).

Podemos inducir que la cultura, cada cultura, se caracteriza por articularse en torno a códigos de conducta, compuestos de normas, que derivan de una ética, esto es: de las acciones humanas consideradas en su conformidad con la recta razón (Aristóteles, cfr. pp. 63-64). La cultura, por tanto, es un producto humano, derivado de las acciones del hombre (Kimlicka, 1991), acciones que son la manifestación externa de la ética que las inspira. El acto humano no es un simple “caso” de una norma, sino la expresión real de una persona.

La ética, en cuanto disciplina que enuncia de qué manera ha de obrar el hombre para obtener su perfección terminal como hombre, encuentra su base en la antropología y en la metafísica, entendidas como ciencias que analizan profundamente lo que el hombre es, ya que de lo que el hombre es por naturaleza se derivan las reglas que señalan lo que podríamos denominar, metafóricamente “su correcto funcionamiento”, que determinará el sentido que debe informar todas sus actuaciones; también en el ámbito del trabajo y de la empresa.

El hombre dirige sus acciones a la consecución de aspectos de la realidad que se le presentan como bienes. Estos bienes, a veces, tienen sólo la apariencia de bien. Distinguir entre esos bienes aparentes y los bienes que hacen que el hombre desarrolle todas sus potencialidades es una labor que corresponde a la razón y a la voluntad humana. Por la razón conocemos el bien y de este conocimiento surgen normas que nos ayudan a definir qué debemos hacer para conseguirlo; por la voluntad queremos el bien, y al dirigirnos hacia él desarrollamos una serie de virtudes, hábitos operativos, que nos ayudan a alcanzarlo. (cfr. Polo, 1996; citado por Fontrodona, Guillén, Rodríguez, 2010, p.22 y 92).

Asumimos, pues, una visión integradora de la ética que tenga en cuenta, simultáneamente, las tres dimensiones: los bienes, las normas y las virtudes.

Esta ética integral a la que acabamos de aludir se fundamenta en valores; pero ¿qué entendemos por valor?, es éste un término polisémico, designa varios conceptos, por lo que procede su acotación.

*Valor* es la percepción del bien, de la relación que un determinado acto guarda con la naturaleza y, en consecuencia con su fin último. Requiere, por tanto, de una fundamentación metafísica. Los valores no tienen sustantividad propia, radican en los seres. Pero son objetivos, son algo ideal y perenne que escapa a la contingencia.

El valor, por tanto, se inscribe y surge de la relación dinámica del sujeto y el objeto, del ser y el deber, de la realidad y la idealidad, de la libertad personal y los bienes que nos atraen, de las preferencias personales y de la dignidad de los valores que imantan nuestras estimaciones. Los valores se entienden y descubren partiendo del hombre, en las exigencias de su propia naturaleza y condición (Marín Ibáñez, R. 1983).

Si vamos un poco más allá, en un sentido metafísico, se entiende el valor como el fundamento de las concepciones del mundo y de la vida, que consisten en la preferencia por un valor, más que en la preferencia por una realidad (Ferrater Mora, 2009).

La literatura empresarial, por su parte, aporta algunas definiciones de valor en la que los presentan de forma un tanto reductiva, como activadores de determinadas preferencias de actuación, sin referencias externas. Así, para Rockeach (1973: p.23), un valor es una “creencia perdurable de un modo de conducta o fin en la vida personal o social, preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia”. Fisher (1993) los define como “aprendizajes estratégicos, convicciones estables en el tiempo con relación a que un determinado modo de conducta es preferible a su opuesto”. Esta misma tendencia a la comprensión de los valores como opciones preferentes es la que propone Allport (1961) que los entiende como una “creencia a partir de la cual el hombre actúa por preferencia”. Kluckhohn y Strodtbeck, (1961: p.125) los entienden como “la realización de actuaciones coherentes con una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo, acerca de lo deseable, lo que influye en la selección de los modos, medios y fines de la acción, con lo que introducen una relación entre los valores y ‘lo deseable’. Schwartz da un paso más, parte de la existencia de una estructura que posee un contenido universal. Desde esta perspectiva los valores son “activadores de las normas personales en el sujeto, encaminadas a alcanzar esa estructura”. Tienen, por tanto, un carácter motivacional, la persona es consciente de las consecuencias de su acción y las asume. (Schwartz: 1997, pp.221-279).

No puede decirse que los valores, en sí mismos, sean mecanismos de gestión empresarial, sino motores de conducta personal y organizacional, conjunto de criterios de valoración efectivamente utilizados por la persona para ordenar proyectivamente la acción (Rubio de Urquía: 2005, p. 104). Esa incorporación habitual de los valores a nuestro comportamiento es lo que constituyen la virtudes, ‘hábitos operativos buenos’ que perfeccionan al hombre (Aristóteles, II, 5)

Valor (valor objetivo), en definitiva, es cualquier realidad que, incorporada a la persona (valor subjetivo), la mejora en su condición de persona y le hace elevar su naturaleza. Trasladado al campo que nos ocupa: si la economía de mercado, articulada en torno a la empresa, no se apoya en un tipo de cultura moral específica y sustantiva, sustentada en valores, no es capaz de satisfacer las necesidades humanas, entendidas éstas en un sentido amplio (Gregg, 2012).

Cerramos así el análisis de la relación entre *valores-ética-cultura-economía*. Una relación que podemos intuir “dinámica y circular” (Carrasco, 2005), en la que modificaciones de los códigos éticos provocan cambios culturales, que modificarán las relaciones económicas, creando nuevas realidades sociales, que variarán, a su vez, los códigos éticos y morales, con lo que el mecanismo se retroalimenta.

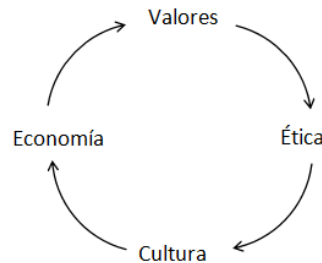


Fig. 1. Elaboración propia.

Desde esa perspectiva axiológica, podemos hablar no sólo de economía, sino también de empresas, organizaciones de personas que buscan su desarrollo en la misma (Melé, 1992: p.161), y proponer como misión de la empresa la de la creación de valor de forma sostenible (Llano, Polo: 1997, p.91 y sgtes.). Empresa excelente será la que cree valor en su actividad.

Podemos sintetizar lo dicho hasta ahora sobre el valor y su proyección en la actuación humana y, por tanto, en la actividad empresarial, en el siguiente modelo sobre la Misión de la Empresa:

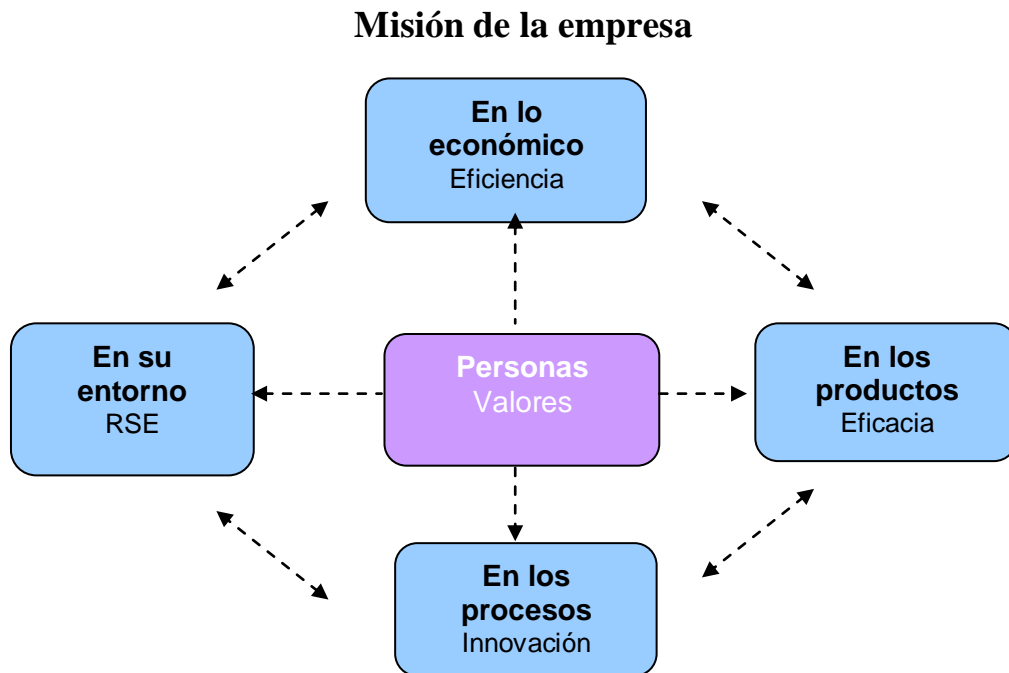


Figura 2: Elaboración propia

Planteados los fundamentos teóricos de los que partimos, estamos en condiciones de acometer el estudio de la relación entre los valores personales de los directivos de la empresa, con el modelo de empresa a que dan lugar, tratando de comprobar si en empresas conformadas por personas con un esquema de valores sólido se realizan, de forma intencional o espontánea, acciones que traigan, como consecuencia, la excelencia empresarial. Excelencia que se reconocería en mejores resultados económicos (eficiencia); productos o servicios excelentes (eficacia); mejora en los procesos (innovación); mejora en el entorno (RSE).

Esto es lo que planteamos en el siguiente Modelo en el que proponemos la relación entre la excelencia personal y la excelencia empresarial:

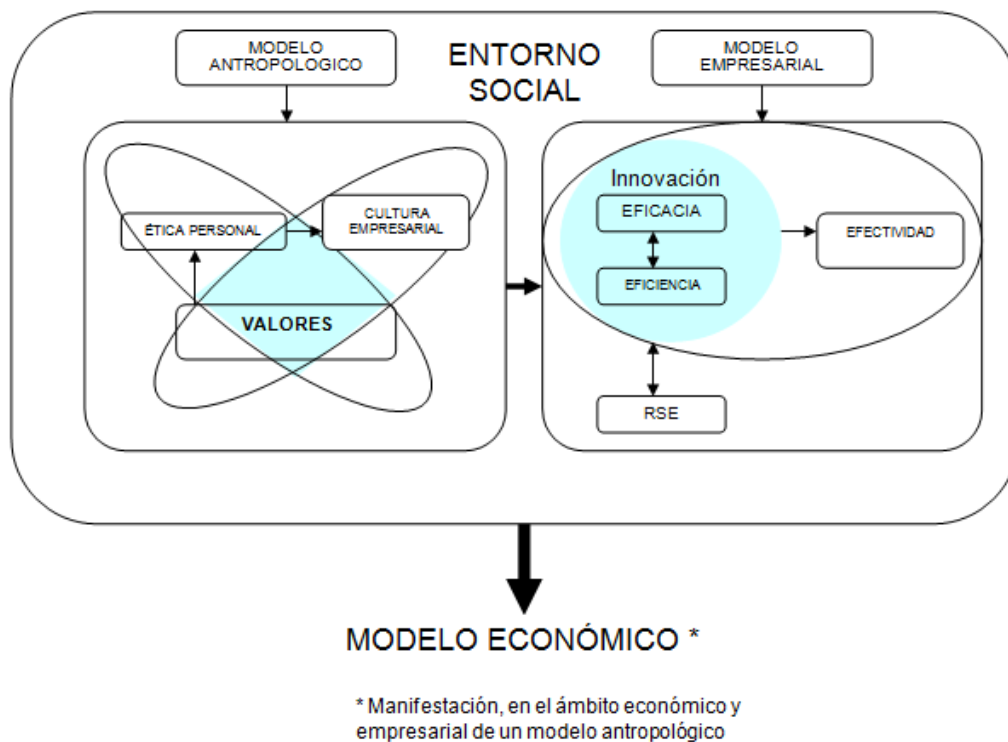


Figura 3: Elaboración Propia

Los valores personales se manifiestan en una ética personal que se actualizan en una cultura empresarial. En la medida que esa cultura es vivida por la empresa se genera un modelo empresarial que se presupone excelente, tomando como indicadores de esa excelencia la eficacia, la eficiencia, la efectividad y como consecuencia la RSE. Ese modelo en acción, en su conjunto, es el que dará lugar a un modelo económico humanista, definido como la manifestación en el ámbito económico de un modelo antropológico.



A partir de este Modelo nuestro trabajo se ha de concretar en la identificación de los valores personales de los directivos de pymes andaluzas, la determinación del modelo empresarial de su organización y en el reconocimiento de posibles relaciones causa-efecto entre ambos. En definitiva: relacionar el Modelo Antropológico con el Modelo Empresarial, para comprobar el Modelo Económico resultante.

## **El Estudio de Casos**

A la hora de justificar la metodología de investigación a emplear, tenemos que referirnos a nuestra pretensión de elaborar un trabajo de investigación que “no analice sólo impactos inmediatos y cuantificables, sino también la calidad intrínseca de lo que se propone” (Llano, 2008. p. 312).

Es reconocible en la literatura científica más actual una clara línea de pensamiento que se orienta en este sentido (Carrasco, 2005). Aún sin entrar en valoraciones éticas, las emociones humanas pueden ayudar a explicar ciertos comportamientos que producen conductas económicas, cuando la racionalidad por sí sola es insuficiente (Elster 1998). Las decisiones económicas de los individuos vienen marcadas por su capacidad de elección, y esta capacidad de elección, expresión de la libertad personal, estará elaborada por el modelo cultural -por la ética personal, diríamos nosotros- del individuo (Kymlicka, 1991; Appiah, 2005), quedando de manifiesto la ausencia de moral subyacente en el utilitarismo empresarial (Sen, 2001).

Descendiendo al terreno de la investigación de campo, entendemos que cualquier intento de medir un concepto multidimensional (como por ejemplo la RSE) exclusivamente a través de una serie de indicadores externos, será siempre incompleto y dejará fuera ciertos aspectos, que pueden ser importantes para las empresas (Olcese 2010: p.17) .

La oportunidad del empleo exclusivo de métodos cuantitativos en la investigación de ciencias sociales queda en entredicho, ya que hay que cuestionar la pretendida neutralidad y objetividad de las observaciones empíricas y considerar, en ocasiones, la técnica positivista como un mecanismo de interpretación, más que como una herramienta, que perpetúa el mito de la objetividad, pero no su práctica real (Ruiz Olabuénaga 1996: p. 30).

En una investigación que tiene por objeto una actividad específicamente humana, el método empírico es insuficiente para obtener una visión completa del tema, ya que el hombre es sistémico, no analítico u orgánico (Llano y Polo: 1997, p. 15). De lo que se trataría, pues, es de identificar la mayor cantidad de factores posibles, tratando de encontrar las razones que dan coherencia al sistema.

Para atender los razonamientos que acabamos de exponer, adoptaremos como metodología de investigación el Estudio de Casos, abordando así no sólo los aspectos cuantitativos, sino también los cualitativos de las cuestiones objeto de estudio. Ello supone el manejo de abundante información objetiva, que recibirá el correspondiente tratamiento estadístico; pero también subjetiva, no susceptible de ser tratada por métodos estadísticos, y que deberá ser contrastada con el modelo conceptual del que se parte, precisamente el que hemos propuesto en el apartado anterior.

El Estudio de Casos está indicado, entre otros supuestos, para describir un fenómeno o para probar una teoría (Eisenhardt 1989: p. 535). Nos permite obtener una perspectiva holística de cualquier fenómeno, proceso o serie de eventos, donde la capacidad de análisis del investigador juega un papel importante (Gummesson, 2000, 2003).

Yin (1994) define el Método del Estudio de Casos como: «Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. La investigación de estudio de casos trata con éxito una situación compleja en la que hay más variables de interés que datos observables. Se fundamenta, por tanto, en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger mediante un proceso de triangulación de las informaciones. También ha de utilizar fundamentaciones teóricas desarrolladas con anterioridad, que servirán de guía en la recopilación y análisis de los datos». (Yin, 1994. p. 13)

El gran debate sobre la utilización del Método del Estudio de Casos como herramienta de investigación se planteó en la década de los noventa: Yin (1989, 1993, 1994, 1998), Eisenhardt (1989, 1991), Stoeker (1991) y Maxwell (1996,1998), entre otros, avalan el interés del método para la elaboración del conocimiento científico. En los últimos años se ha revitalizado la literatura que refuerza su utilidad científica: Arias (2003), Fong (2002, 2005), Rialp (2005), Vaillant *et al.* (2006), entre otros. El inconveniente más señalado en la utilización del Método del Estudio de Casos hace referencia al hecho de que lo limitado de la muestra puede restar validez estadística, con lo que lo que impediría sacar conclusiones generales (Hamel *et al.* 1993). Esta objeción es acertadamente resuelta por Yin (1994,1998) -sin duda quién más atención ha dedicado a este método de trabajo- al argumentar que el método es especialmente indicado cuando de lo que se trata es de inferir modelos teóricos con una fuerte componente antropológica, que van más allá de la simple generalización estadística. También cuando sirve de apoyo a la elaboración de una teoría, previamente fundamentada, que puede ser transferida a otros casos (Maxwell, 1998). Ésta es, precisamente, nuestra pretensión.

Estas razones entendemos que justifican y refuerzan la elección del Estudio de Casos como la más apropiada al interés de nuestra investigación.

Justificado el Método de Trabajo, exponemos el proceso a seguir y los protocolos empleados en nuestra investigación <sup>4</sup>.

La metodología seguida la desarrollamos en los siguientes pasos:

- 1.- Selección de Unidades de Análisis.
- 2.- Selección de recursos de investigación y protocolización de los mismos.
  - 2.1.- Documentación de la empresa (externa e interna)
  - 2.2.- Cuestionarios
  - 2.3.- Entrevista en profundidad semiestructurada
  - 2.4.- Observación directa
- 3.- Procedimientos de análisis de las distintas fuentes de datos
- 4.- Análisis individual de cada caso
- 5.- Análisis Global. Resultados.
- 6.- Elaboración de Conclusiones

#### 1.- Selección de Unidades de Análisis.-

Las unidades de análisis son pymes andaluzas. Al no tratarse de un muestreo estadístico la selección de los casos queda a juicio del investigador (Stake, 1994), de entre aquellos que, a priori, ofrezcan mejores posibilidades de información de interés sobre el tema objeto de estudio (Jiménez 2012, p. 137). En lo que hace al número de casos es recomendable que sea superior a cuatro e inferior a seis (Eisenhardt, 1989). Atendiendo al espacio geográfico a estudiar - Andalucía- y las características de su tejido empresarial -número de empresas por provincia y sectores- hemos fijado seis como número de casos necesario para extraer conclusiones válidas.

Determinado el número de empresas a estudiar, el criterio seguido para decidir ubicación y sector de las mismas ha sido el de proporcionalidad, tomando como base de datos el “*Directorio de Empresas y Establecimientos con Actividad Económica en Andalucía: Resumen de Datos de 2011*”<sup>5</sup>. El resultado de esta selección de empresas es el siguiente:

---

<sup>4</sup>Esta metodología de investigación no tiene un protocolo de trabajo universalmente aceptado. Es precisamente ese margen de discrecionalidad en la aplicación del método el que nos exige una exposición previa y rigurosa de los procesos. El que presentamos a continuación es una adaptación propia del elaborado por Villarreal y Landeta (2010), con aportaciones de Eisenhardt (1989), Yin (1989, 1994, 1998), Maxwell (1996), Rialp (1998), Shaw (1999), Fong (2002), Rialp et al. (2005).

<sup>5</sup><http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/direct/Resumen2011/index.htm>

EMPRESA <sup>6</sup>	PROVINCIA	SECTOR
1SeSe	Sevilla	Servicios
2SeIn	Sevilla	Industria
3MaSe	Málaga	Servicios
4MaCo	Málaga	Comercio
5CaCo	Cádiz	Comercio
6GrHo	Granada	Hostelería

Figura 4: Elaboración Propia

## 2.- Selección de recursos de investigación y protocolización de los mismos.

2.1.- Documentación de la empresa.- Tanto la documentación formal –Registro Mercantil, SAB, ASNEF,...)- como los catálogos, notas de prensa, web, etc.,

2.2.- Cuestionarios.- Se ha aplicado el Cuestionario de Valores de Schwartz, en la versión de G. del Junco, Medina y Dutschke (2010), distinguiendo «valores deseados» y «valores deseables» y un Cuestionario sobre distintos aspectos de la Empresa, de elaboración propia<sup>7</sup>, debidamente validado, sobre:

- A.- Datos identificativos relevantes.
- B.- Resultados Económicos. Eficacia.
- C.- Consecución de objetivos. Eficiencia
- D.- Identificación y mejora de procesos. Innovación.
- E.- Efectividad organizacional.
- F.- La RSE en la empresa. Conocimiento de la misma y acciones que se llevan a cabo.

2.3.- Entrevista en profundidad semiestructurada.- Procedimiento contrastado (Corbetta:2003), en el que se han seguido criterios de aplicación ya comprobados (Saltalamacchia: 2010).

2.4.- Observación directa.- Contrastada por la experiencia profesional de los autores.

## 3.- Procedimientos de análisis de las distintas fuentes de datos.

Para sistematizar la información recogida y contrastarla utilizaremos, en parte, las propuestas de Miles y Huberman (1984), en lo que se refiere al tratamiento de resultados y presentación homogénea de los mismos en forma de tablas o cuadros que permitan una visión de conjunto.

<sup>6</sup> Para mantener la confidencialidad las empresas se citan según su provincia de ubicación y el sector a que pertenecen (ejemplo: SeSe: empresa de Sevilla perteneciente al sector Servicios).

<sup>7</sup> La validación y coherencia interna de este cuestionario se ha verificado mediante la aplicación previa del mismo a una muestra de 52 directivos de empresas ajenas a las estudiadas, obteniéndose un valor alfa de Cronbach de 0,91.

En lo que se refiere al análisis de los cuestionarios el tema no plantea excesivas complicaciones. Se pueden agrupar las respuestas y calibrar sus frecuencias, relacionándolas con otras variables.

Mayor complejidad reviste el análisis de las entrevistas cualitativas semiestructuradas. Aunque existen varios programas para el análisis de datos cualitativos de entrevistas<sup>8</sup>, hemos preferido un análisis hermenéutico, no estadístico; no obstante hemos fijado determinados hitos, o puntos de referencia, que hagan más homogéneo el análisis.

#### 4.- Análisis individual de cada caso

La aplicación de estos procedimientos de análisis a cada caso de los seis estudiados nos permitirá el estudio de cada unidad y la elaboración de un análisis conjunto de la información de la empresa.

#### 5.- Análisis Global. Resultados.

En este punto ya estaríamos en condiciones de presentar resultados, derivados de la concordancia, o no, entre los datos de las distintas unidades de análisis, de la identificación de determinados modelos de comportamiento y del establecimiento de relaciones causales que vayan verificando, o no, y validando el modelo propuesto.

Como explica Jiménez (2012: p. 361), debemos tener en cuenta que esta metodología carece de métodos cuantitativos o cualitativos para realizar la comparación de patrones, por lo que esta fase se convierte en la menos codificada del proceso (Miles 1979, Eisenhardt 1989 y Harley 1994), quedando parcialmente expuesta a los criterios interpretativos del investigador, por eso es importante explicitar el patrón de análisis del que se parte.

Decíamos en la Introducción de este trabajo que «la expresión razonada de un modelo (Kuhn, 1970) ... se concreta, en el ámbito científico, en la forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar con base en una visión particular de la realidad (Harmon, 1970: p.16). Lo que viene a constituir un esquema para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad (Ferguson: 1980, p.26), a partir de una determinada concepción filosófica (Perelló: 2001, p.12)». Ese esquema, o patrón de análisis, es el que hemos expuesto y argumentado al plantear los Fundamentos Teóricos de que partíamos, buscando un modelo en el que, junto a los datos empíricos, se vaya configurando un marco de interpretación desde una perspectiva ética que considera al hombre como sistema libre (Polo 1997, p.109).

No obstante la identificación de determinadas variables en las empresas entrevistadas garantiza un tratamiento homogéneo en el análisis de las mismas.

---

<sup>8</sup> Los más utilizados Atlas/ti, NVivo, Maxqda, Testquest, Textpack, Ethnograph. Quizá el que presenta mayores posibilidades es NVivo.

Una última precisión: para reforzar la validez del método de investigación utilizado y garantizar su fiabilidad aplicaremos el Modelo de Evaluación del Rigor y Calidad del Estudio de Casos propuesto por Yin (1994) que abarca hasta cuatro pruebas o ‘controles de calidad’, que hemos aplicado, con éxito, a cada caso estudiado:

Prueba	Tácticas del estudio del caso	Fase de la investigación en la cual ocurre la táctica
<b>Validez Constructiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar múltiples fuentes de evidencia</li> <li>• Establecer una cadena de evidencia</li> <li>• Revisión del informe elaborado por parte de informadores clave del caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recogida de datos</li> <li>• Recogida de datos</li> <li>• Composición</li> </ul>
<b>Validez Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrón de comportamiento común</li> <li>• Creación de explicación</li> <li>• Análisis de series temporales</li> <li>• Modelos lógicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los datos</li> <li>• Análisis de los datos</li> <li>• Análisis de los datos</li> <li>• Análisis de los datos</li> </ul>
<b>Validez Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar teorías rivales en cada caso</li> <li>• Aplicar la lógica replicante en estudios de casos múltiples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la investigación</li> <li>• Diseño de la investigación</li> </ul>
<b>Fiabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un protocolo del estudio</li> <li>• Desarrollar una base de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recogida de los datos</li> <li>• Recogida de los datos</li> </ul>

Tabla 1: Modelo de Evaluación. Yin, 1994

Esta aplicación rigurosa de la metodología empleada, entendemos que es la forma idónea de aproximación a un fenómeno complejo que no puede ser reducido a análisis puramente empíricos, que dejarían fuera aspectos esenciales del objeto central de nuestra investigación: el hombre, emprendedor por naturaleza, al ser ‘proyecto de futuro’(Sellés, 2012), y como tal irreductible a modelos cuantitativos.

## Resultados

El conjunto y resumen de los datos obtenidos tras el estudio de las seis empresas se presenta en la Tabla siguiente:

<b>Empresa</b>	<b>1. Seln</b>	<b>2. SeSe</b>	<b>3. MaSe</b>	<b>4. MaCo</b>	<b>5. Caco</b>	<b>6. GrHo</b>
<b>Forma jurídica</b>	S.L	S.L	S.L	S.A	S.L	S.L
<b>Empresa Familiar</b>	No	No	No	Sí	No	No
<b>Sector</b>	Industria	Servicios	Servicios	Comercio	Comercio	Hostelería
<b>Antigüedad (años)</b>	20	3	8	50	43	7
<b>Empleados</b>	23	9	14	230	3	8
<b>Cargo en la empresa</b>	Director	Director	Presidente	Gerente	Administrador	Directora
<b>Participación en capital</b>	38%	50%	55%	7,5%	50% x 2	0%
<b>Nivel educativo</b>	Universitario	Universitario	Universitario	Universitario	Básica	Universitario
<b>Edad</b>	57	53	60	42	65	34
<b>Sexo</b>	V	V	V	M	V	M
<b>Antigüedad</b>	23	3	14	19	43	7
<b>ROA</b>	2,95	3,65	6,96	-1,07	3,78	8,21%
<b>MB</b>	39,30	1,61	6,40	27,07	23,47	93,07%
<b>MN</b>	0,61	1,61	6,40	-0,92	0,77	11,64%
<b>Productividad</b>	146.182	7.195	79.847	139.036	299.483	53.869
<b>FM</b>	22.963	20.503	289.332	6.878.777	94.394	21.080
<b>Plan de Negocio</b>	Sí	No	Sí	Sí	No	No
<b>Objetivos:</b>	No	No	Sí	No	No	No
- Orientación estratégica	No	No	No	No	No	Sí
- Ratios financieros	Sí	No	Sí	Sí	No	No
- Vtas. / Mercado	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
- Vtas. / Producto	No	No	Sí	No	No	Sí
- Nuevos canales Tics						
<b>Procesos identificados</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
<b>Procesos normalizados</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
<b>Innovación formalizada</b>	No	No	No	No	No	Sí

<b>Empresa</b>	<b>1. SeIn</b>	<b>2. SeSe</b>	<b>3. MaSe</b>	<b>4. MaCo</b>	<b>5. Caco</b>	<b>6. GrHo</b>
<b>Reputación empresa</b> <b>Reputación directivo</b>	Valores Resultados	Valores-Rtdos. Valores-Rtdos.	Valores Valores	Valores-Rtdos Resultados	Valores Valores	Valores-Rtdos. Valores-Rtdos.
<b>Valores deseados</b>	Benevolencia Autodirección Conformidad Tradición	Hedonismo Logro Benevolencia Autodirección	Benevolencia Universalidad Autodirección	Benevolencia Tradición Universalidad	Benevolencia Autodirección Seguridad	Seguridad Universalidad Hedonismo
<b>Valores deseables</b>	Universalidad Conformidad Benevolencia	Benevolencia Universalidad Entusiasmo	Universalidad Benevolencia Conformidad	Benevolencia Universalidad Hedonismo	Benevolencia Seguridad Autodirección	Seguridad Universalidad Hedonismo
<b>RSE:</b> - La conoce - Acciones - Actuaciones	Sí Sí Código ético	Sí No No	Sí No 5% Cáritas	Sí No Mantenimiento puestos trabajo	No No No	No No Bienestar empleados y fomentar equipo
<b>Análisis sit. económica</b>	Crisis de valores	Corrupción, bancos, políticos, todos.	Falta de ética personal y social	Consumismo. No crear valores	Crisis de valores familiares	Políticos. Crisis de valores. Falta de austeridad.

Tabla 2: Elaboración propia

A la vista de estos datos y de las notas de campo obtenidas en las distintas visitas a las empresas estudiadas, antes de ofrecer resultados querríamos hacer algunas precisiones:

-Entendemos que una investigación de este tipo no es susceptible de reducirse al análisis de datos cuantitativos. Hace referencia al concepto de persona y exige una sólida base antropológica sobre la que asentar esos datos y conclusiones. De ahí nuestro esfuerzo en estudiar, sistematizar y proponer una aproximación a los fundamentos teóricos que sustentan un modelo antropológico.



-Puesto que toda investigación se realiza siempre dentro de unas determinadas coordenadas de espacio y tiempo que la condicionan, la situación de crisis, muy perceptible aún en el momento de realizarse esta investigación puede acentuar determinados rasgos.

-Nuestra experiencia profesional nos ha hecho mostrar alguna reserva hacia la investigación empírica basada exclusivamente en encuestas masivas tratadas con programas estadísticos. Esa reserva se vio acentuada por el hecho de que algunos de los temas a estudiar no eran, a nuestro juicio, susceptibles de ser reducidos a datos cuantitativos. Estas razones nos han llevado a la utilización del Método del Estudio de Caso que, entendemos, dota de mayor validez a nuestra investigación, aunque somos conscientes de que se aparta de la línea de trabajo más convencional, con las ventajas e inconvenientes que este planteamiento supone.

Hechas estas consideraciones presentamos los resultados obtenidos:

1.- En el esquema propuesto como base del modelo antropológico de la empresa: Valores-Ética-Cultura-Economía, la relación entre las dos primeras condiciones, Valores-Ética, se muestra nítida en las seis empresas estudiadas, pero sólo en los directivos. Lo que no se evidencia es que esos valores del directivo sean compartidos por el resto de la empresa y generadores, por tanto, de una Cultura Empresarial que identifique a la empresa, le de unidad y constituya el supuesto desde el que actúa (cfr. Vélaz, 1999: p. 12 y 15); más bien se observa que los empleados se adhieren a una situación que les resulta favorable por la seguridad en el empleo que comporta (SeIn, MaCo, GrHo). Cuando esa seguridad no se percibe y creen descubrir nuevas oportunidades laborales abandonan la empresa de forma inmediata, aún a riesgo de comprometer la viabilidad de ésta (SeSe). Sólo en una de las empresas estudiadas (MaSe) se puede identificar un modelo cultural compartido.

Más que de Cultura, pues, habría que hablar de liderazgo; un liderazgo sostenido en valores que proporciona seguridad a los *stakeholders*, especialmente a los empleados. Se respetan los valores del líder, aunque no consta que éstos sean asumidos y compartidos.

2.- La afirmación de McGregor y Fontrodona, (2007) de que la RSE está condicionada por la disponibilidad de recursos entendemos debe ser matizada, ya que, para algunos empresarios, la acción de RSE más importante es el mantenimiento de los puestos de trabajo. Para ello están sacrificando márgenes -y como consecuencia resultados-, o aplicando Fondos Propios, en un arriesgado ejercicio de responsabilidad social. Esta matización también alcanza a las conclusiones de Preston y O'Banon (1997), cuando afirman que los Resultados Financieros inducen Resultados Sociales y viceversa. De las evidencias obtenidas no podemos concluir una relación entre RSE y resultados, sí entre RSE y sostenibilidad. La prioridad en todos los empresarios entrevistados es la continuidad de la empresa, manteniendo los puestos de trabajo, lo

que les lleva a decisiones poco justificables, en ocasiones, desde una perspectiva exclusivamente economicista. Esta apuesta por la sostenibilidad no se apoya, en ocasiones, en ningún dato objetivo, es puramente voluntarista (“*No sabemos cómo lo haremos ¡pero superaremos la crisis!*” –MaCo-; “*saldremos adelante como hasta ahora: ¡de milagro!*” –SeIn-). Hay que hacer notar, sin embargo, que esta política de sostenibilidad a ultranza, sacrificando los resultados del ejercicio y los Fondos Propios, es posible gracias a los resultados de ejercicios anteriores, con lo que podríamos plantear que esa mayor rentabilidad se manifiesta diferida en el tiempo y que exige un alto grado de generosidad (valores). Esta conclusión se ve reforzada por el dato de que la Benevolencia<sup>9</sup>, que contiene entre sus manifestaciones las expresiones más genuinas de los valores más universales, es referenciada en la práctica totalidad de las empresas - junto con la Universalidad<sup>10</sup> - como valor deseado y deseable.

En dos casos (SeIn y MaCo) los resultados actuales están lastrados por la política de mantenimiento de puestos de trabajo, que disminuye la productividad (SeIn) o hace disminuir los Fondos Propios (MaCo). En otro caso (MaSe) sí se observa una relación claramente positiva. Un tercer caso es el de GrHo, que practica un modelo de gestión muy riguroso y prudente, centrados en el cliente y en los resultados del día a día, y van cubriendo sus objetivos económicos. Por lo que respecta a CaCo tenemos dudas sobre si la Cuenta de Resultados expresa la imagen fiel de la empresa, por lo que entendemos que sería aventurado sacar conclusiones a partir de las Cuentas Anuales. Por último, en SeSe, los buenos deseos del director, no formalizados en un modelo Valores-Ética-Cultura-Economía definido, le han llevado a una situación difícil. La empresa está en pérdidas, los empleados clave la han abandonado para pasarse a la competencia en busca de mejoras salariales, no tiene Fondos Propios, su continuidad depende de aportaciones de socios y está en una fase de redefinición, tratando de encontrar un *portfolio* de servicios adecuado. No podemos afirmar, por tanto, que los valores generen, por sí solos, excelencia económica, ni que den lugar a una cultura empresarial compartida. Sí se observa, en cambio, una clara relación entre valores del directivo y sostenibilidad.

**3.-** Por lo que respecta al modelo de empresa generado nos encontramos que el análisis de la eficacia hemos de centrarlo en el de los ratios económicos, en términos absolutos y en comparación con las medias del sector. Con respecto a ellos ya dijimos

---

<sup>9</sup> Las manifestaciones de la **Benevolencia** en Cuestionario de Valores de Schwartz son:

- Ayudar a las personas que me rodean
- Ser leal con mis compañeros/amigos.
- Responder a las necesidades de los otros.
- Perdonar a las personas que me ofenden.

<sup>10</sup> Y las de la **Universalidad**, por su parte, se concretan en:

- Que cada persona en el mundo sea tratada por igual y con justicia.
- Escuchar e intentar comprender a las personas diferentes a mí
- Cuidar el medio ambiente y la naturaleza
- Promover la paz en el mundo para que las personas vivan en armonía.
- Que las personas sean siempre tratadas con justicia, así sea gente que no conozca.

más arriba que éstos eran “discretos o bajos”. Más arriba, en un análisis más a fondo, acabamos de ver cómo en tres empresas (SeIn, MaCo y en menor medida en MaSe) la eficacia, en sentido estricto, se sacrifica voluntariamente en aras de la sostenibilidad

La innovación no está formalizada, salvo en MaSe, donde sí se aprecia una relación positiva Eficacia-Efectividad-Innovación. En las demás la innovación, si la hay, no es proactiva ni induce excelencia, sino reactiva, para tratar de sobrevivir.

Lo mismo se puede decir de la eficiencia, a la que definíamos como ‘la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto’. De las seis empresas estudiadas, tres manifiestan tener Planes de Negocio; pero sólo una (MaSe) contempla variables estratégicas (nuevos productos, nuevos mercados, nueva estructura empresarial) los otros dos sólo presentan previsiones de ventas. En la empresa la ‘causa eficiente’ serán las actividades, o procesos, orientados a alcanzar determinados objetivos (Da Silva: 2002. p.20), y el ‘efecto deseado’ es el cumplimiento de los mismos. Si no hay objetivos definidos, mal podremos valorar la eficiencia; pero yendo más al fondo de la cuestión también podemos plantear como causa eficiente los valores del directivo. No estaría tan clara, entonces, la falta de eficiencia.

De los datos anteriores cabría deducir que la efectividad debe resultar afectada negativamente; pero si retomamos la definición propuesta: ‘la integración en la empresa de todas las dimensiones organizativas y personales, de forma que ésta optimice sus operaciones y resultados económicos en armonía con los valores de la misma’, nos atrevemos a plantear una sugerente línea de trabajo en la que la eficacia y eficiencia no se medirían en términos exclusivamente cuantitativos sino encuadrándolos en un modelo antropológico.

En consecuencia no nos atrevemos a confirmar o desmentir rotundamente la que los valores del directivo y su coherencia se traduzcan en creación de valor económico (resultados), eficiencia (cumplimiento de objetivos), y en innovación (mejora de productos/servicios y de procesos). Dejamos el tema abierto a posteriores investigaciones que habrían de redefinir estos conceptos.

**4.-** La relación con los *skateholders*, se basa en la credibilidad personal, en la confianza que inspiran los actores. Son las personas, una a una –directivos, proveedores, responsables de entidades financieras, empleados, clientes, socios, directivos de otras empresas del sector o del mismo entorno geográfico, o del mismo Polígono Industrial,...- las que establecen vínculos en función de los valores apreciados en los directivos de la empresa, esta relación es muy evidente en los casos de CaCo, SeIn, MaSe, también en GrHo.

**5.-** Sobre la reputación de la empresa, tres opinan que ésta depende de los valores del empresario (MaSe, CaCo y SeIn,); las otras tres (SeSe, MaCo, GrHo) piensan que de los valores y los resultados, sin que se aprecie relación alguna entre los

resultados obtenidos en los últimos ejercicios y su opinión en este punto. Queda clara pues la relación apreciada por los empresarios entre reputación empresarial y valores: la reputación de la empresa se sostiene en valores (o en valores y resultados), no en resultados exclusivamente.

Al estudiar la importancia concedida por todos los entrevistados a los valores en la empresa, en particular, y la economía, en general, hay que señalar que, al tratar de las causas de la crisis económica los seis coinciden en que ésta reside en una crisis de valores; fundamentalmente el esfuerzo, ahorro, austeridad, valores familiares. Afirman categóricamente que ‘son los valores los que mueven las empresas y la economía’. Lo que viene a reforzar la conclusión de la importancia de los valores personales en la empresa en particular y en la economía en general.

**6.-** En las definiciones comúnmente admitidas de RSE vemos que en todas ellas se presenta como protagonista o actora de la misma a la empresa. Sin embargo ninguna de las de las seis empresas analizadas manifiesta realizar acciones de RSE de forma intencional -dos no conocen siquiera el concepto de RSE-. Más aún, al carecer en su mayoría de Planes de Negocio reales, la incorporación de la RSE a la estrategia empresarial tampoco es identificable en ninguna de las empresas analizadas. Todos consideran que estas actividades han de plantearse, en su caso, como una iniciativa personal del directivo, ajena al día a día de la empresa. De hecho los directivos de cuatro de las seis empresas estudiadas realizan, privadamente, actividades que pueden identificarse como de Responsabilidad Social, utilizando para ello recursos obtenidos de la empresa.

Esta identificación de determinadas actuaciones personales como actividades de Responsabilidad Social es razonablemente compleja al no estar sistematizadas, ni referenciadas en sus memorias (Spence 1999;Spence y Rutherford, 2004)<sup>11</sup>. Incluso en las entrevistas personales algunos mostraban cierta reticencia a hablar de estos temas que consideraban privados, no propios de la empresa. Cobra aquí sentido parcialmente la afirmación de Argandoña (2007) de que “la RSE es una responsabilidad moral o ética que se concreta en unos deberes u obligaciones en relación con acciones, conductas o políticas que la empresa debe llevar a cabo”, con la matización, añadimos nosotros, de que no es la empresa la que realiza las actividades, sino el directivo, o empresario, a título personal y, a veces, de forma anónima. La RSE se realiza, reiteramos, de forma espontánea, como consecuencia o efecto de sus planteamientos personales, sin que hayan sido formalizados en una política de RSE ni en la inclusión de ésta en su planificación estratégica. Se confirma así que las actividades de RSE no son causa, sino efecto. El motor de las mismas son los valores del empresario.

---

<sup>11</sup> Hay que tener en cuenta que las Memorias presentadas con las Cuentas Anuales por estas empresas suelen ajustarse a un formato standard establecido por programas predefinidos. En ellos o no se hace referencia a la RSE o ésta se limita a unas afirmaciones genéricas.

7.- El empresario gestiona sus prioridades en este campo con una gran libertad de criterio, sin prestar demasiada atención a esas sugerencias, que desconoce, incluso con total ignorancia, insistimos, del concepto RSE. En ninguna de las seis empresas es reconocible algún interés por el conocimiento o cumplimiento de recomendaciones sobre RSE. Su interés se centra en la creación de valor y en garantizar la sostenibilidad de la empresa planteado en la conclusión. Las regulaciones legales y las recomendaciones de organismos internacionales no tienen su reflejo en un impulso real de la RSE. Tienen otras prioridades.

En consecuencia se advierte un considerable *gap* entre lo que los organismos públicos, nacionales o internacionales, plantean como objetivos a considerar -paridad de sexos, medio ambiente<sup>12</sup>, etc.- y las preocupaciones reales del empresario. Únicamente son identificables en los empresarios los temas que hacen referencia a la justicia y lealtad en las relaciones comerciales. En lo que hace a las condiciones laborales a lo largo de la cadena de producción, un asunto que también se habla mucho, es un tema que no se lo plantean, quizá porque ninguna de las empresas analizadas realiza compras en países donde pudiera darse ese problema.

8.- De la seis empresas estudiadas cuatro están dirigidas por hombres, dos por mujeres. Cinco directivos tienen estudios universitarios y cuatro, además, formación complementaria en Escuelas de Negocios reconocidas. Las edades oscilan entre los 34 y los 65 años. La antigüedad, o la experiencia, oscilan entre los 7 y los cuarenta y tres años. Ninguna de estas variables resulta definitiva a la hora de establecer conclusiones. La única diferenciación es que de los cuatro que tienen formación complementaria en Escuelas de Negocios, tres declaran tener elaborados Planes de Negocio, sin que la definición de objetivos formulada en estos planes evidencie una mejora apreciable en la eficiencia de la empresa.

En nuestra investigación no hemos apreciado diferencias por sector, ni por el tamaño. En todas ellas existe una fuerte capacidad de decisión del directivo aunque, en ocasiones, no esté respaldada por una posición mayoritaria en el capital, como en el caso de GrHo. El capital suele estar muy concentrado: máximo seis socios. En el caso de Empresas Familiares (MaCo y GrHO, aunque esta última sea una empresa familiar un tanto atípica) sí se observa que el esquema de valores del fundador de la empresa se ha transmitido a la familia, de forma que éste adquiere más fortaleza, se refuerza así el planteamiento en el que asignábamos a los valores la función de inductores de comportamientos que tienen su expresión visible en actuaciones que pueden ser consideradas como RSE.

---

<sup>12</sup> Sólo una de las empresas (SeIn) hace referencia a la importancia de cuidar el medio ambiente, sin que realice actuaciones que acrediten esa preocupación.

## CONCLUSIONES

Este trabajo y sus resultados se insertan en una línea de investigación centrada en la persona -que busca configurar su identidad en el tiempo, a través de sus decisiones libres-, intentando aportar referencias que sirvan de ayuda a posteriores investigaciones en esta línea.

Con la realización de este estudio, alcanzamos las siguientes conclusiones, en primer lugar de carácter general y a continuación, con carácter más concreto:

Hemos comenzado tratando de exponer la relación entre Ética, Cultura y Economía a lo largo de los siglos en la cultura occidental. En el presente trabajo se ha expuesto cómo, al estar sujetas a cambio, las realidades son, esencialmente “realidades temporales”. Para el hombre el tiempo constituye una “una historia”, no sólo una sucesión de momentos, porque hay un sujeto consciente y libre que permanece en los cambios. Esta conciencia de sí, de que es persona humana, le permite llegar a poseer su pasado y proyectar el futuro, a tener una historia personal e intervenir en la historia humana, también en la historia económica, superando el determinismo –la actividad humana determinada por unas leyes inmanentes al mismo devenir-. Desde su libertad, su trabajo y su esfuerzo el hombre crea ámbitos culturales que dan una peculiar consistencia a su actividad, también a su actividad económica.

Una vez en posesión de un sólido fundamento teórico, que nos ha permitido contar con los criterios de análisis, así como con el conocimiento preciso del estado de la cuestión y hacia donde se orienta, estábamos en condiciones de iniciar nuestra investigación, con la propuesta de un modelo que nos permitió plantear las hipótesis a verificar siguiendo la metodología de investigación del Estudio de Casos. A partir del mismo, exponemos las siguientes conclusiones:

-En primer lugar, todos los empresarios estudiados presentan un esquema de valores claro, que tiene su reflejo en su actividad empresarial.

-En segundo lugar, no hemos podido reconocer una relación directa y universal entre esos valores -manifestados externamente en actuaciones de RSE- y *performance*. En cambio sí observamos que estos valores llevan al directivo a poner una serie de medios extraordinarios -alejados de planteamientos puramente economicistas-, para intentar la continuidad de la empresa y de los puestos de trabajo: su sostenibilidad.

-En tercer lugar, son los valores personales del directivo los que le llevan a un comportamiento socialmente responsable, aunque el empresario o directivo de pyme desconoce, o no está interesado formalmente, en la RSE. Sin embargo, su esquema de valores le lleva a la realización de actuaciones asimilables a RSE –algunas muy meritorias- aunque no las reconozca como tales.

-En cuarto lugar, la RSE es, en consecuencia, el resultado, no el motor de la excelencia en valores del empresario. Sin embargo las políticas para la implementación de la RSE tienden a incidir en los efectos, no en las causas. Habría que pensar en invertir las prioridades, dando preferencia a las investigaciones que tiendan a establecer modelos antropológicos que refuercen a la persona y le lleven, naturalmente, a ser socialmente responsable.

-Finalmente, pensamos que los resultados obtenidos abren nuevas e interesantes líneas de investigación, dentro de nuestra idea de centrarnos en la persona -que busca configurar su identidad en el tiempo, a través de sus decisiones libres-. Con él intentamos aportar algunas referencias que sirvan de ayuda a posteriores trabajos en esta línea.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLPORT, G.W. (1961): *Pattern and Growth in Personality*. Holt, Reinhart & Winston. New York
- APPIAH, K. A. (2005): *The Ethics of Identity*, Princeton University Press, Princeton.
- ARGANDOÑA, A. (2007): “La Responsabilidad Social e la Empresa a la luz de la ética”. *Documento de Investigación nº708. Cátedra la Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE*.
- ARGANDOÑA, A. (2011): *El argumento del management (“management case”) a favor de la Responsabilidad Social de la Empresa* [www.iese.edu/research/pdfs/DI-0930.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0930.pdf)
- ARIAS, M.(2003):”Metodologías de Investigación Emergentes en Economía de la Empresa”*PapersProceedings 2003. XVII Congreso Nacional XIII Congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu BordeauxIV, pp. 19-28.*
- ARISTÓTELES: *Ética a Nicómaco*. Edición Fernández Aguado, J. (2001). Ed. CIE Dossat
- CARRASCO, I. (2005): “Ética, Cultura y Economía” *ICE, nº 823, pp. 189-198*
- CORBETTA, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social.*: McGraw-Hill. Madrid
- DA SILVA REINALDO, O. (2002): *Teorías de la Administración*, International Thomson Editores, S.A. de C.V., Méjico D.F.
- EISENHARDT, K. (1989): “Agency Theory: An Assessment and Review”. *Academy Of Management Review*. Vol. 14. nº 1,pp. 57-74
- EISENHARDT, K. (1991): “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”. *Academy of Management Journal*. Vol. 50. nº 1. pp. 25-32.
- ELSTER, J. (1998): “Emotions and Economy Theory” *Journal of Economic Literature. American Economic Asociation*. Vol. 36. nº1. pp. 47-74
- FERRATER MORA, J. (2009): *Diccionario de filosofía*. <http://www.libros.es/libros-de-lengua/diccionarios/220323-ferrater-mora-jose-diccionario-de-filosofia-tomo-2-1-z-pdf.html>
- FISHER, C. (1993): “Effects of external and internal interruption on boredom at work: two studies” *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19. pp. 503-522
- FONG, C. (2005): “El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar”, *Papers Proceedings, XIX congreso nacional, XV congreso hispano-francés AEDEM*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. pp. 406-421
- FONTRODONA, J., GUILLÉN, M. y RODRÍGUEZ, A. (2010) *La Ética de la Empresa en la Encrucijada*. EUNSA. Pamplona.
- GARCÍA DEL JUNCO, J., MEDINA, E., DUTSCHKE, G. (2010): “Una revisión exploratoria del modelo de Schwartz”, *Economía, Gestión y Desarrollo. nº. 9, pp.35-66.*
- GÓMEZ PÉREZ. R. (1989). “Notas sobre la Cultura Empresarial” *Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 27 pp.1-23.*
- GREGG, S. (2012): “No me gusta la palabra capitalismo”, entrevista en *Revista Empresa y Humanismo* Vol. XV, nº 2, pp. 157-168.



- GUMMESSON, E. (2001): *Qualitative Methods in Management Research. Strategic Change. V.10. N3 pp.181-182*
- HAMEL, J.DUFOUR, S. Y FORTIN,D. (1993): *Case Study Methods*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- HARMON W. (1970): *An Incomplete Guide to the Future*. W.W. Norton . New York
- ILLANES, J.L. (1992): *Verdad del Hombre y Cuestión social*. Estudios sobre la Encíclica Centesimus Annus. AA.VV. Aedos. Unión Editorial. Madrid.
- JIMÉNEZ JIMÉNEZ, M.A. (2012): *La RSE en el sector hotelero español* Tesis Doctoral. Universidad Hispalense. Sevilla
- KIMLICKA, W. (1991): *Liberalism, Community, and Culture*, Oxford University Press, Oxford.
- KLUCKHOHN F.R. Y STRODTBECK,F.L. (1961): *Variations in Value Orientation*. Evaston. Illinois
- KUHN, T. S. 1970: *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd Ed. Univ. Of Chicago Pres. Chicago Londres Traducción española (1978) *Qué son las Revoluciones Científicas y otros ensayos*. Editorial Paidós. Barcelona
- LLANO CIFUENTES, A. (2008): *Olor a Yerba Seca*. Ed. Encuentro. Madrid
- MACGREGOR, S.P y FONTRDONA, J, (2007): “Social Innovation: Using Desing to Generate Business Value Trough Corporate Social Responsibility”. Comunicación presentada en la *International Conference on Engineering Dessing*
- MARIN IBÁÑEZ, R. (1983): “Filosofía de los valores”. *La Escuela en Acción*. Nº. 10.433. pp. 7-16.
- MAXWELL,J.A.(1998) “Designing a Qualitative Study” en BICKMAN, L. y ROG,D.J. (eds.) *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100
- MELÉ, D. (1992): *Empresa y Economía al servicio del Hombre*. EUNSA. Pamplona.
- MILES, M. y HUBERMAN, A. (1994): *Qualitative Data Análisis. An Expanded Sourcebooks*.2ª ed., Sage, Thousand Oaks, CA
- MISES, L. von (1949): *La Acción Humana. Tratado de Economía*. Yale University Press Traducción española de J. Reig Albiol, (1968). Ed. Sopec. Madrid.
- OLCESE, A. (2010): *Medición y evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona.
- PERELLÓ J. (2001): *Paradigmas de la modernidad* 2001 Ed. UPS Quito.
- PÉREZ-SOBA,J.A. (2013): “Conciencia”. En *Diccionario Teológico*. Editor, Illanes, J.L. pp. 251-255. Ed. Montecarmelo. Burgos)
- POLO, L. (1996): *Ética: hacia una versión moderna de temas clásicos*. 2ª Edición. Unión Editorial. Madrid.
- POLO, L., LLANO, C. (1997): *Antropología de la Acción Directiva*. AEDOS. Unión Editorial. Madrid.
- PRESTON,L. y O'BANON, D. (1997): “The corporate social financial performance relationship”. *Business and Society*. Vol. 8, nº 1, pp. 419-429.
- RIALP, A.; RIALP, J., y KNIGHT, G. A. (2005). “The phenomenon of fearly internationalizing firms: what do we know after a decade(1993-2003) of scientific inquiry?», *International Business Review*, vol. 14, nº 2, pp. 147-166.

- RIALP, A. (1998): "El Método del Caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva". *Actas del IV Taller de Metodología ACEDE*. Arnedillo. La Rioja.
- ROCKEACH, M. (1968): "A Theory of Organization and Change within Value-Attitude Systemi," *Journal of Social Issues*, Vol. 4, 1968, pp. 13-33.
- RUBIO DE URQUÍA, R. (2005): "La naturaleza y estructura fundamental de la Teoría Económica y las relaciones entre enunciados teórico-económicos y enunciados antropológicos", en Rubio de Urquía, R.; Ureña, E. y Muñoz, F. (eds.), *Estudios de Teoría Económica y Antropología*, Unión Editorial AEDOS-IIESS Francisco de Vitoria. Madrid, pp. 23-198
- RUIZ OLABUÉNAGA J.I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Ed. Deusto. Bilbao.
- SALTALAMACCHIA, H.M (1992): "Las entrevistas semiestructuradas en Movimientos sociales, identidad y narrativas contra-hegemónicas, *Cuadernos de Investigación*. Octubre 1992, Buenos Aires.
- SCHLAG, M. (2015): *Como poner a dieta al caníbal*. Rialp. Madrid.
- SCHUMPETER, J.A. (1954) *History of Economic Analysis*. Versión española (1971) publicada en Ariel . Barcelona.
- SCHWARTZ, S.H. (1997): "Normatives, Influences in Altruism". En L.Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, New York, Academic Press pp. 221-279.
- SELLÉS, J.F. (2007): *Antropología para Inconformistas*. Ed. Rialp. Madrid
- SHAW, E. (1999): "A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study" *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 2, nº2, pp 59-70
- SELLÉS, L.F. (2012): "Nueve consejos para el directivo de empresas. *Miscelánea Poliana nº 42*. <http://www.leonardopolo.net/revista/mpultimo.htm>
- SEN, A. (2001): *Sobre Ética y Economía*, 4ª edición, Alianza Editorial. Madrid.
- SPENCE, L.J. (1999): "Does size matter? The state of the art in small business ethics". *Business Ethics a European Review*. Vol. 8. nº 9. pp. 163-172
- SPENCE, L.J. (2007): "CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business". *Business and Society Review*. [Vol. 112](#), pp. 533–552.
- STAKE, R.E. (1994): "Case Studies", en DENZIN, N.K. y LINCOLN Y.S. *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA., pp. 236-247
- STOECKER, R. (1991). *Community organizing and community development: The life and times of the East Toledo community organization*. Unpublished manuscript
- THEVENET, M (1992): *Auditoría de la cultura Empresarial*. Ed. Díaz de Santos. Buenos Aires.
- VAILLANT, Y., URBANO, D., RIALP, J. y RIALP, A. (2006): "Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Vol. 29, pp. 107-132.
- VALDUÉRTELES, I. (2014): *La RSE como manifestación de un nuevo concepto de empresas. El caso de las Pymes Andaluzas*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- VELAZ, I. (1999): *Clima y Cultura Empresarial*. Cuadernos Empresa y Humanismo. Pamplona
- VILLARREAL, O., LANDETA J. (2010): "El estudio de casos como metodología de Investigación Científica en Economía de la Empresa y Dirección Estratégica". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 16, nº 3. pp. 31-52.

YIN, R.K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. Sage Publication, London.

YIN, R.K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. 2ª Ed. Sage Publication, London.

YIN, R.K. (1998): "The Abridged Version of Case Study Research", en BICKMAN, L. y ROG, D.G. (eds.) *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publication, Thousand Oaks, pp. 229-259.