

**CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR
AREA: ENTREPRENEURSHIP AND FAMILY BUSINESS**

Ramón Sabater Sánchez (rsabater@um.es)

Josefa Ruiz Mercader (peparuiz@um.es)

Antonio José Carrasco Hernández (antonioc@um.es)

Universidad de Murcia

Departamento de Organización de Empresa y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

30100 Espinardo (Murcia)

Tlf: 968 36 78 93 - 36 72 92

ABSTRACT: El objetivo de nuestro estudio es analizar si existe relación entre la cultura compartida por los miembros de una organización y el hecho de que la organización sea familiar o no. Para ello hemos empleado como instrumento de valoración de la cultura organizacional el aportado por Cameron y Quinn (1999), en el que se distinguen cuatro dimensiones: mercado, jerarquía, clan y adhocracia y para delimitar a la empresa familiar, hemos empleado varias definiciones operativas. El estudio se ha aplicado a una muestra de 406 empresas de la Región de Murcia (España) y tras aplicar análisis que asocian tipo de cultura de la organización y el tipo de empresa, no se encontraron relaciones significativas. Esto nos lleva a plantearnos en futuras líneas de investigación analizar si la cultura en la empresa familiar, además de considerar la condición de que la empresa sea familiar, hay que expresarla en función de factores contingentes como la antigüedad de la empresa, la generación, los estudios de los gerentes...

PALABRAS CLAVE: Empresa familiar, Cultura Organizacional

1. Introducción

El eje central de cualquier economía, ya sea local, regional, nacional o internacional, recae en gran medida en los sistemas empresariales denominados como empresas familiares. La importancia de estos sistemas parece ser un hecho indiscutible, así estimaciones sobre cual es el número de empresas familiares en el mundo, nos dan unas cifras entre el 65% y el 80% (Gersick et al 1997). Otros estudios realizados a nivel de países, nos indican que en EEUU esta estimado que el 95% de las empresas, que producen el 50% del PNB y dan empleo al 42% de la población activa tienen la consideración de familiares (Gallo, 1995). En la misma dirección nos encontramos otras estimaciones para EEUU que nos indican que el 80% del total de 15 millones de negocios son negocios familiares, que producen más del 50% del PNB (Kets de Vries, 1993; McCann, Leon-Guerrero y Haley, 1997). En esta misma línea, Donckels y Fröhlich (1991) a partir de un estudio realizado bajo el marco del proyecto STRATOS en 8 países europeos descubrieron que la participación relativa media de las empresas familiares en la muestra que emplearon en Austria, Bélgica, Alemania occidental, Finlandia, Francia, Reino Unido, Países Bajos y Suiza era del 66%. Otros estudios realizados en España, en específico la investigación desarrollada por Gallo y García Pont (1989) estimó que las empresas familiares representaban el 71% de las empresas de la muestra, cuya facturación representaba el 61% y daban empleo al 62% de la población sujeta a estudio. Merino de Lucas y Salas (1993) también desarrollaron una investigación a nivel nacional sobre España, en la que se revelaba una gran influencia de empresas familiares en la mayor parte de todas las Comunidades Autónomas, en específico Murcia era la región que mayor porcentaje de empresas familiares presentaba con un 67,6%.

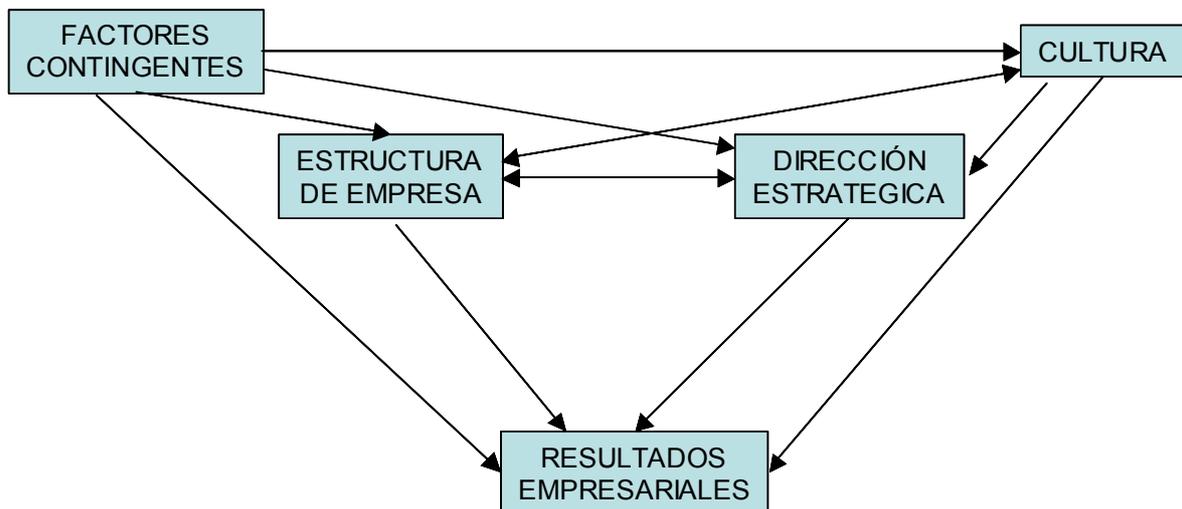
Aunque los párrafos anteriores nos muestren que la presencia de las empresas familiares es relevante en cualquier economía, el crear un cuerpo de conocimiento específico para este tipo de organizaciones ha sido cuestionado por múltiples investigaciones. Algunos

estudios sugieren que no hay grandes diferencias entre los sistemas empresariales familiares y los no familiares (Daily & Thompson 1994). Sin embargo existen otra gran cantidad de estudios que nos indican que las empresas familiares presentan un conjunto de rasgos que las caracterizan como únicas frente a otro tipo de organizaciones. Y pese a tener estudios que respalden la creación de este cuerpo de conocimiento, no fue hasta la década de los 80, cuando se desarrolló mayoritariamente la literatura y teorías del área.

La línea de investigación que nosotros proponemos en este trabajo esta relacionada con la cultura de la empresa familiar, que autores como Davis & Tagiuri (1982) consideran con unos rasgos suficientes como para ser analizada distinguiéndola de la de otro tipo de empresas, debido al mayor numero de sistemas que aparecen en estas organizaciones.

El hecho de que hayamos elegido esta línea, reside en la importancia que la cultura tiene para el éxito de la empresa. Múltiples autores han considerado la cultura como un factor crítico para la organización (Wilkins y Ouchi, 1983; Peters y Waterman, 1984; Gordon, 1985) y han establecido conexiones entre cultura y rendimientos financieros de la empresa (Ouchi y jonhson, 1978; Peters y Waterman, 1984; Denison, 1984 y Gordon, 1985), aunque dicha relación fue revisada por Siehl y Martin (1990), y no encontraron una demostración definitiva que estableciera tal vinculo (Amador, 2002). Lo que si ha sido analizado ampliamente en la literatura empresarial es la relación entre la cultura y el proceso de dirección estratégica de la empresa (Schwartz y Davis, 1981; Johnson y Scholes, 1997). Así como la relación estrategia y estructura de la empresa, desde múltiples perspectivas, siendo el pionero en esta investigación Chandler (1962). También ha quedado demostrada la relación entre la cultura y la estructura de la empresa, ya sea contemplando la cultura como determinante de la estructura (Child, 1972; Galbraith, 1977; Miller, Dröge y Toulouse, 1988; Gordon, 1991), o la estructura como medio de manifestarse la cultura (Kilmann, Saxton y Serpa, 1986; McNabb y Sepic, 1995; Meschi y Roger, 1994; Thompson, 1967). En esta línea también se ha explicado

que las diferencias encontradas ya sea en cultura organizacional, así como en toma de decisiones estratégicas y en estructura de la empresa ha sido debido a la existencia de factores contingentes como el tamaño, la edad, la generación, el tipo de empresa... (Sharma, Chrisman y Chua, 1997).



Fuente: Elaboración propia

Nuestra propuesta de estudio pretende establecer un análisis de la cultura de la empresa familiar. Para realizar este estudio, en primer lugar delimitaremos que entendemos por “*cultura empresarial*”, a continuación definiremos que es una empresa familiar, para posteriormente delimitar que estudios se han hecho en torno al concepto de cultura en las organizaciones familiares y en cuarto lugar, establecer como vamos a tratar nosotros el estudio de la cultura en la empresa familiar y justificar que tipo de cultura consideramos que vamos a encontrar en la empresa familiar.

TEORÍA Y HIPÓTESIS

CULTURA EMPRESARIAL: CONCEPTO Y DIMENSIONES

Con el término “*cultura empresarial*”, o el más amplio, “*cultura organizativa*” se hace referencia al “*conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y*

grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones” (Leal, 1991). Por tanto, la cultura se refleja en los valores, en las normas y las costumbres realmente existentes en el entorno de trabajo.

Como se observa, la cultura refleja los valores, normas y costumbres realmente existentes y no aquellas que a la dirección le gustaría que existieran. Muchos empresarios no son conscientes de que “la cultura empresarial” es un factor más que sabiéndolo gestionar puede ayudarles a alcanzar los objetivos que pretenden. Quizás el motivo de esta falta de presencia en la dirección de las empresas se deba a que la cultura refleja aspectos de la vida cotidiana empresarial que se dan por descontado, entre ellos, “cómo se hacen las cosas dentro de la empresa”, “qué es lo que le da sentido de identidad a los trabajadores” o “las normas y costumbres no escritas y a veces ni siquiera habladas que guían a los individuos dentro de lo que es lo aceptado en la organización”.

EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO Y DIMENSIONES

Uno de los grandes problemas que se ha encontrado para analizar la cultura de la empresa familiar, es la propia definición: ¿que entendemos por empresa familiar?. Múltiples definiciones han aparecido intentando establecer una delimitación del término, contemplando todos o algunos de los aspectos siguientes:

Empresa. Es el primer concepto que debemos de cuestionarnos a la hora de definir a los organismos familiares. ¿Qué se va a considerar como empresa?. Así debemos de preguntarnos si serán familiares solamente las empresas que presenten una determinada forma jurídica (Sociedades Anónimas, Sociedades Limitadas ...), o aquellas que presenten un tamaño mínimo ya sea en facturación, número de trabajadores u otra variable. En esta línea Gallo y García Pont, no consideraban familiares a empresas de tipo individual y artesanal.

Familia. Segundo elemento que debemos de cuestionarnos a la hora de definir que se entiende por empresa familiar. ¿Qué consideramos como familia?, ¿Cómo se constituye la

familia? ¿Qué miembros forman la familia?. Autores como Gallo y García (1989) consideran como familiar aquella empresa en manos de 1 o 2 familias. Gracia Fuster y Musito Ochoa (2000) han recopilado las múltiples definiciones del concepto familia y señalan la dificultad de homogenizar este término por varias circunstancias, entre ellas la existencia de factores contingentes (étnicos, geográficos, sociales...) que influyen en el contenido del concepto. Por esto, el término de familia ha pasado a ser definido por múltiples autores de forma más amplia, intentando recoger así las estructuras alternativas que han surgido en torno al concepto de familia tradicional, tales como familias monoparentales, familias reconstruidas, comunas...

Propiedad. La mayor parte de la literatura que analiza a las empresas familiares coincide que se entiende por organizaciones familiares, aquellas en las que mayoritariamente la propiedad y/o la dirección en manos de la familia (Barnes y Hershon, 1976, p. 106; Davis, 1983, p. 47; Rosenblatt et al., 1985, pp. 4-5; Dyer, 1986, p. xiv; Gallo y García Pont, 1989, p.68; Handler, 1989, p.7; Goldberg, 1991, p. 28; Aragonés Signes, 1992, p. 128; Riordan y Riordan, 1993, pp. 70-71; Welsch, 1993, p.40; Davis y Tagiuri, 1994, p.43; Lansberg y Astrachan, 1994, p.39; Corbetta, 1995, p. 256; Litz, 1995, p.78; Sharma, Christman y Chua, 1997, p.2). En la delimitación de la condición de mayoritaria radica uno de los principales problemas de la definición de la empresa familiar. Así autores Gallo y García (1989) consideran como familiar aquella empresa cuya propiedad esta en manos de 1 o 2 familias es superior al 10% y la suma de los 3 siguientes propietarios es menos a un tercio de los primeros propietarios. En la misma línea Ward (1988), establece que se considera familiar aquella empresa cuya propiedad en manos de la familia es superior al 15%. Otros autores han considerado más restrictivamente como familiar a a aquella organización cuya propiedad en manos de la familia sea superior al 50%. (Leach, 1993; Gersick et al, 1997; De Aguilar, 1998).

Dirección. Uno de los rasgos que va a delimitar a la empresa familiar de la no familiar radica en el grado de control e influencia de la familia en la empresa, aquella en la que existe un porcentaje significativo de los puestos relevantes de la empresa desempeñando por miembros de la familia. (Donnelly, 1964, p.94; Beckhard y Dyer, 1983, p. 6; Davis, 1983, p. 47; Handler, 1989, p.7; Aragonés Signes, 1992, p.128; Riordan y Riordan, 1993, pp. 70-71; Litz, 1995, p.78; Sharma, Christman y Chua, 1997, p.2). El problema de delimitar que cantidad de puestos de la empresa son necesarios para considerar a la empresa influenciada por la familia es algo en que los autores no se ponen de acuerdo. Así Davis (1983) indica que será familiar aquella empresa "...sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades de la familia... a través de la participación de miembros de la familia en la dirección...", Dyer (1986) indica "En general, una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con ... la dirección están influenciadas por una relación con una familia (o familias)", Handler (1989) señala que será familiar "... una organización donde las decisiones relacionadas con ... la dirección vienen determinadas por una familia que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva...". Así si hiciéramos una definición restrictiva de empresa familiar, sería familiar aquella cuyos puestos más relevantes son desempeñados por más del 50% de la familia.

Continuidad/Transferencia generacional. Se considera a la empresa como familiar si en ella pueden distinguirse al menos dos generaciones trabajando en la empresa, o al menos existe una intención futura por parte de los familiares de las generaciones más jóvenes de continuar la empresa familiar. (Donnelly, 1964, p.94; Churchill y Hatten, 1987, p. 54; Ward, 1987, p. 252; Handler, 1989, p. 7; Aragonés Signes, 1992, p. 128; Sharma, Christman y Chua, 1997, p.2).

CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las investigaciones realizadas en torno a la cultura en la empresa familiar, asumen que dicha cultura esta muy arraigada a la familia, consideran que la familia tiene una gran influencia en la cultura de la empresa familiar y sus componentes (García-Nieto, 1999). Así, si clasificamos las investigaciones realizadas en torno al estudio de la cultura en el cuerpo de conocimiento de las empresas familiares, obtendríamos que:

Se han realizado estudios que analizan la cultura de la familia para justificar que en gran medida, esa cultura es la de la organización. Así en este sentido se han realizado investigaciones que estudian la cultura a través de los rasgos étnicos de la familia, la composición de la familia por sexo, numero de miembros y/o generación, las nuevas formas de agrupación de las familias, la distribución del poder en la familia, el proceso de socialización. Así algunos de estos estudios son los de Baumrind (1973), Maccoby y Martin (1983), Wong, Wong, y McReynolds (1992), Rothstein, (1992), Gracia Fuster y Musito Ochoa (2000), García y Lopez (2001), Hollander (1990) y García, Lopez y Saldaña (2002).

Otras investigaciones han pretendido analizar la cultura de la organización, a través de la influencia del sistema familiar sobre el sistema *empresa*, el sistema *propiedad* y/o el sistema *gestión*. Así la cultura organizacional surgirá y se delimitará por las interrelaciones que se dan entre los intereses, pretensiones e inquietudes de estos sistemas. Algunos estudios realizados en este sentido son el de Donckels y Frölich (1991) y Athanassiou, Crittenden, Nelly y Marquez (2002).

También se han realizado estudios que pretenden justificar la importancia de la cultura en la empresa familiar, ya sea para la continuidad de la empresa, el éxito del proceso de sucesión, la internacionalización de la empresa, la rentabilidad de la empresa, la competitividad de la empresa... Una muestra de las múltiples investigaciones realizadas para

demostrar estas relaciones son la de Dyer, (1994), Gallo (1995), Sharma, Chrisman y Chua (1997), Amat (1998), Soreson (2000) y García, Lopez y Saldaña (2002).

Así abordaremos la cultura de la empresa familiar explorando la cultura de la organización (sus normas y tradiciones), sin entrar a analizar la cultura de la familia y la influencia de la cultura de la familia en la empresa, propiedad y gestión, con elementos como el fundador, el líder o los propietarios, o la relación de la cultura con el proceso de sucesión, internacionalización, socialización... en la empresa. Reconocemos como bien muestra toda la literatura que a partir de la implicación de la familia en la empresa y de los rasgos y valores de la familia, la cultura organizacional queda en gran medida definida. Pero ese no es nuestro propósito, nosotros tan sólo queremos identificar que cultura predomina en la empresa familiar, para ello emplearemos el *Instrumento para la valoración de la cultura organizacional* aportado por Cameron y Quinn (1999).

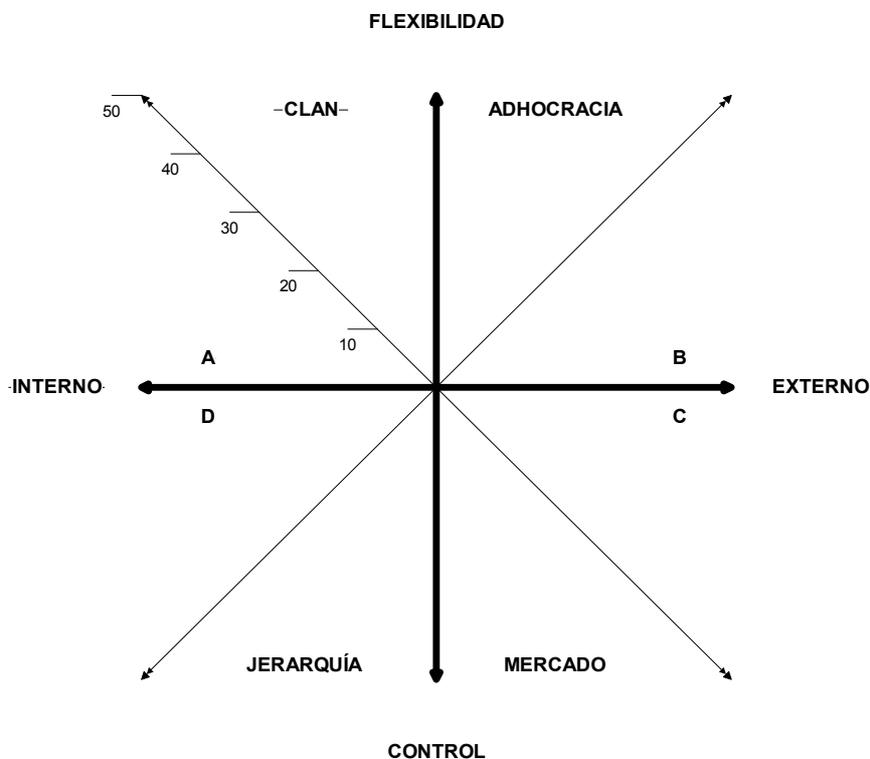
MODELO DE MEDICIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura en la empresa, se ha considerado oportuno el utilizar la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999). Estos autores se basan en el “Competing Values Framework” propuesto por Quinn (1988), para crear lo que denominan “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI)”. Los motivos que nos han llevado a utilizar el OCAI para este proyecto se deben a las características de esta herramienta (Cameron y Quinn, 1999):

- Práctica: incluye dimensiones culturales relevantes.
- Datos cuantitativos y cualitativos: se utilizan ambos tipos de datos.
- Manejable: este proceso puede ser aplicado por personas internas a la organización sin necesidad de que intervengan expertos externos en medición de cultura organizacional.

- Validez: esta metodología ha sido y está siendo aplicada por un número considerable de organizaciones y también está siendo utilizada por investigadores.

El OCAI es una técnica que mide la situación cultural de la empresa sobre cuatro dimensiones de la cultura. Estas cuatro culturas quedan definidas a partir de dos dimensiones por una parte la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y por otra la orientación hacia la flexibilidad o hacia el control. La gráfica siguiente incluye estas dimensiones.



Cruzando estas dos variables se obtienen los cuatro tipos de cultura anteriores donde la cultura clan es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes. La cultura de adhocracia se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación. La cultura de mercado aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna. La cultura de jerarquía se centra en aspectos internos requiriendo control y

estabilidad. Así las empresas pueden presentar una orientación muy grande hacia una de las culturas, o hacia varias de las culturas.

HIPÓTESIS

Tras llevar a cabo una revisión de la literatura sobre el tema que nos ocupa, hemos encontrado muy pocos estudios que pretendan justificar tan sólo la cultura de la empresa familiar, en los que no existe una postura consensuada sobre cual es la cultura de las organizaciones familiares.

Por un lado, existen algunas referencias de autores que caracterizan estas organizaciones por ser introvertidas, inflexibles, cargadas de viejas tradiciones y resistentes al cambio (Kets de Vries, 1993; Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997). Esta cultura se caracteriza por ser una cultura orientada “hacia dentro” o sistema cerrado en torno a la familia, en lugar de “hacia el exterior” (Cohen y Lindber, 1974), los familiares tienen un trato preferente en la empresa. Dyer (1988) reconoce que pueden existir empresas familiares altamente cargadas de tradiciones y orientadas al pasado de la familia, pero también pueden existir empresas familiares que mantengan sus tradiciones, pero estén más orientadas al presente de la empresa. La dirección de estas empresas recae en uno o varios miembros de la familia que concentran todo el poder, la autoridad y toma todas las decisiones de la empresa. Gobiernan la empresa por una cultura muy controladora, supervisando muy de cerca a los trabajadores. Los trabajadores son concebidos como capaces de ejecutar las ordenes de la familia sin preguntar y ayudar a la familia a alcanzar las metas (Dyer 1988). Pero este gran control, no se traduce en un gran uso de políticas formales muy estructuradas (Lyman, 1991). En esta línea, existen estudios que confirman esto ya que una gran mayoría de empresas familiares pretenden lograr una elevado grado de fidelización y satisfacción de sus trabajadores, clientes y proveedores (Donckels y Fröhlich, 1991; Cabrera y Ayala , 2002) y esto no se lograría a través de organizaciones excesivamente burocratizadas y formalizadas.

Por otro lado existen algunos expertos que consideran a las empresas familiares como organismos muy eficientes, capaces de generar un gran número de empleos y riqueza, altamente reinversoras, con servicios y productos de calidad y una gran flexibilidad y capacidad para adaptarse a los gustos de los consumidores y posicionarse o lanzar, nuevos productos al mercado (Astrachan and Carey, 1994; Kleiman, Petty, y Martin, 1995; Poza, 1995). Sin embargo, algunas empresas familiares, pese a mostrar esta capacidad de adaptación al mercado, prefieren penetrar en un nicho de mercado y permanecer en él (Dyer, 1988).

Contempladas estas dos perspectivas, parece ser que la empresa familiar esta ante el dilema de posicionarse y orientarse al mercado y lograr así la máxima eficiencia u orientarse y posicionarse hacia la familia, para atender sus necesidades.

Y por otro lado no existe tampoco un gran consenso en si todas las empresas familiares van a presentar una cultura (valores y normas) altamente estable, rígida y controladora, basada en las tradiciones de la familia y en el control de la familia en la empresa, o todo lo contrario una cultura flexible y adaptativa a los cambios ya sea del entorno o la familia y más orientada al individuo y su satisfacción. No afirmamos que exista por tanto una relación entre el tipo de cultura y la empresa familiar. Así:

H1. No existe una relación significativa entre la empresa familiar y la cultura orientada a la Familia o clan.

H2. No existe una relación significativa entre la empresa familiar y la cultura orientada al Mercado.

H3. No existe una relación significativa entre la empresa familiar y la cultura de adhocrática

H4. No existe una relación significativa entre la empresa familiar y la cultura de jerarquía.

Formuladas estas hipótesis pretendemos justificar que la literatura existente no nos prefija una cultura modélica para todas las empresas familiares, sino lo que la mayor parte de los autores reconocen es que la cultura familiar influirá en la cultura de la empresa.

METODOLOGIA

En este apartado señalaremos los aspectos metodológicos del estudio. Así para poder estudiar la cultura en la empresa familiar, primeramente delimitaremos la población y muestra utilizada, en segundo lugar describiremos las variables y escalas utilizadas para tal finalidad, y en tercer y último lugar analizaremos las técnicas estadísticas empleadas para el análisis de los datos.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para realizar nuestro estudio hemos utilizado la base de datos SABE en la que aparecen las empresas de la Región de Murcia (España) de ciertos sectores¹. Se ha seleccionado de esta base de datos a aquellas empresas de más de 15 trabajadores, dando como resultado una población de 1790 empresas.

Se ha realizado una encuesta personal, de la que se han recibido 406 cuestionarios válidos. El error muestral es de de 4,36%².

¹ Estos sectores son según datos de CNAE: “Industria de productos alimenticios y bebidas” (15) , “Textil y confección” (17+18), “Preparación, curtido y acabado del cuero; fabricación de artículos de marroquinería y viaje; artículos de guarnicionería, talabartería y zapatería” (19), “Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería” (20), “Papel y artes gráficas” (21+22), “Industria química” (24), “Fabricación de productos de caucho y materias plásticas” (25), “Fabricación de otros productos minerales no metálicos” (26), “Metalurgia y Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo” (27+28), “Industria maquinaria y equipos electricos, electrónicos y de precisión” (29 a 33), “fabricación vehículos y material transporte” (34+35), “Fabricación de muebles” (361), “Resto industria” (10 a 14, 23, 40 y 36 menos 361), “Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; venta al por menor de vehículos de motor” (50), “Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas” (51), “Hostelería” (55), “Transportes” (60+61+62), “Otros servicios” (60+61+62) y “Transportes” (63 a 67, 70 a 74 otros servicios)

VARIABLES Y ESCALAS

Para describir el constructo “Empresa Familiar”, se han empleado tres preguntas en el cuestionario: (véase anexo), la primera trata de medir la propiedad familiar, se trata de una variable continua que varía entre 0% y 100%, en función del porcentaje de capital que esté en manos de la familia. La segunda mide la dirección realizada por miembros de la familia de la empresa, tratándose de una variable, también continua que varía entre 0% y 100% en función del porcentaje de puestos de alta dirección y mandos intermedios en manos de la familia. Con la tercera tratamos de medir la continuidad, es variable dicotómica que toma el valor 0 si los hijos o sobrinos no trabajan en la empresa y 1 si lo hacen.

A partir de las contestaciones a estas tres cuestiones y para determinar la familiaridad o no de las empresas, hemos realizado tres tipos de definiciones operativas:

1. En esta primera delimitación hemos pretendido determinar el grado en que una empresa es familiar, hemos realizado un análisis de conglomerados por el método “K-medias”, resultando cuatro grupos homogéneos estadísticamente significativos³ de empresas.

También se realizó un análisis discriminante para confirmar la bondad de la clasificación⁴. Así, existen cuatro grupos de empresa:

El grupo-1, que denominaremos “*No Familiares*” y que está constituido por 82 empresas, (22,9% de las empresas). Estas se caracterizan por una casi nula propiedad y dirección familiar y no tener continuidad (los centros de los conglomerados finales son: 1% para la variable propiedad familiar, 2 para la variable dirección familiar y 0 para la continuidad).

² Error muestral para un P=q=50% y un nivel de confianza de 95,5%

³ El grado de significación para cada una de las variables utilizadas es de 0,000.

⁴ M de Box = 700,088 y significativa (0,000); Lambda de Wilks significativa (0,000 para las dos primeras variables y 0,023 para la tercera); Bien clasificados el 99,4% de los casos.

El grupo-2, que denominaremos “*Familiar*”, constituido por 180 empresas (50,3% de las empresas). Estas se caracterizan por una casi total propiedad y dirección familiar y manifiesta intención de continuidad (los centros de los conglomerados finales son: 100 % para la variable propiedad familiar, 96% para la variable dirección familiar y 1 para la continuidad)

El grupo-3, que denominaremos “*Dirección Familiar*”, constituido por 31 empresas (8,7% de las empresas). Estas se caracterizan por una importante propiedad familiar, mayoritaria dirección familiar y manifiesta intención de continuidad (los centros de los conglomerados finales son: 42% para la variable propiedad familiar, 66% para la variable dirección familiar y 1 para la continuidad).

El grupo-4, que denominaremos “*Propiedad Familiar*”, constituido por 65 empresas (18,2% de las empresas). Estas se caracterizan por una mayoritaria propiedad familiar, importante dirección familiar y manifiesta intención de continuidad (los centros de los conglomerados finales son: 94% para la variable propiedad familiar, 21% para la variable dirección familiar y 1 para la continuidad).

2. En esta segunda delimitación hemos pretendido agrupar si una empresa es o no familiar, hemos realizado un análisis de conglomerados por el método “K-medias”, resultando dos grupos homogéneos estadísticamente significativos⁵ de empresas.

También se realizó un análisis discriminante para confirmar la bondad de la clasificación⁶. Así, existen dos grupos de empresa:

El grupo-1, que denominaremos “*Grupo No Familiares*” y que está constituido por 100 empresas, (27,9% de las empresas). Estas se caracterizan por una casi nula propiedad y dirección familiar y no tener continuidad (los centros de los conglomerados finales son: 6%

⁵ El grado de significación para cada una de las variables utilizadas es de 0,000.

⁶ M de Box = 38,734 y significativa (0,000); Lambda de Wilks significativa (0,000 para las dos variables); Bien clasificados el 98,6% de los casos.

para la variable propiedad familiar, 9% para la variable dirección familiar y 0 para la continuidad).

El grupo-2, que denominaremos “*Grupo Familiar*”, constituido por 258 empresas (72,1% de las empresas). Estas se caracterizan por una casi total propiedad familiar y mayoritaria dirección familiar y manifiesta intención de continuidad (los centros de los conglomerados finales son: 96 % para la variable propiedad familiar, 77% para la variable dirección familiar y 1 para la continuidad)

3. En esta tercera delimitación hemos pretendido clasificar si una empresa es o no familiar, a partir de una definición estricta de empresa familiar. Así tendremos dos grupos de empresas:

El grupo-1, que denominaremos “*Altamente Familiar*” y que está constituido por 147 empresas, (37,6% de las empresas). Estas se caracterizan por una mayoría absoluta en propiedad y dirección familiar y manifestar intención de continuidad (la variable propiedad debe de ser mayor al 50%, la variable dirección debe ser mayor al 50% y 1 para la continuidad).

El grupo-2, que denominaremos “*Altamente no Familiar*”, constituido por 244 empresas (62,4% de las empresas). Estas se caracterizan por una mayoría no absoluta en propiedad o dirección familiar o no tener continuidad (la variable propiedad es inferior al 50% o la variable dirección es inferior al 50% o 0 para la continuidad).

Posteriormente se ha procedido a determinar el constructo “cultura organizacional”. Para ello se han introducido cuatro preguntas en el cuestionario: (vease Anexo). Cada pregunta tiene 4 respuestas (a, b, c, d), cada respuesta se mide por una variable continua que varía de 0 a 100 y representa una dimensión de la cultura. Para cada pregunta, tiene que cumplirse que la suma de los valores asignados a las cuatro respuestas sume exactamente 100. Las dimensiones de la cultura se determinan por cuatro variables creadas a partir de las

respuestas de las 4 preguntas del cuestionario. La primera trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “clan”, se trata de una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas “a” de las 4 preguntas. La segunda trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “adhocracia”, se trata de una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas “b” de las 4 preguntas. La tercera trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “mercado”, se trata de una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas “c” de las 4 preguntas. La cuarta trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “jerarquía”, se trata de una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas “d” de las 4 preguntas. Así la suma de las cuatro variables calculadas a partir de las medias de las respuestas tienen que sumar 100.

A partir de las medias de las contestaciones de estas cuatro cuestiones y para determinar el grado en que una empresa se orienta hacia un tipo de cultura, hemos realizado un análisis de conglomerados por el método “K-medias”, resultando cuatro grupos homogéneos estadísticamente significativos⁷ de empresas. También se realizó un análisis discriminante para confirmar la bondad de la clasificación⁸. Así, existen cuatro grupos de culturas:

El grupo-1, que denominaremos “orientado a cultura de jerarquía”, constituido por 38 empresas (9,40% de las empresas). Estas se caracterizan por una mayoritaria orientación a la cultura de jerarquía y una menor orientación a las culturas de adhocracia, mercado y clan (los centros de los conglomerados finales son: 18,64% para la variable de “cultura de clan”, 7,80%

⁷ El grado de significación para cada una de las variables utilizadas es de 0,000.

⁸ M de Box = 478,277 y significativa (0,000); Lambda de Wilks significativa (0,000) para las cuatro variables; Bien clasificados el 97,3% de los casos.

para la variable de “cultura de adhocracia”, 13,81% para la variable “cultura de mercado” y 59,76% para la variable “cultura de jerarquía”).

El grupo-2, que denominaremos “orientado a ligeramente a cultura de clan”, constituido por 232 empresas (57,4% de las empresas). Estas se caracterizan por una ligera orientación mayor a la cultura de clan, y unas ligeras orientaciones inferiores al resto de culturas (los centros de los conglomerados finales son: 30,33% para la variable de “cultura de clan”, 24,24% para la variable “cultura de adhocracia”, 21,91% para la variable “cultura de mercado” y 23,30% para la variable “cultura de jerarquía”).

El grupo-3, que denominaremos “orientado a cultura de mercado”, constituido por 32 empresas (7,9% de las empresas). Estas se caracterizan por una mayoritaria orientación a la cultura de mercado y una menor orientación a las culturas de clan, adhocracia y jerarquía (los centros de los conglomerados finales son: 16,10% para la variable “cultura de clan”, 9,13% para la variable “cultura de adhocracia”, 54,74 para la variable “cultura de mercado” y 19,64% para la variable “cultura de jerarquía”).

El grupo-4 que denominaremos “orientado a cultura de clan”, constituido por 102 empresas (25,2% de las empresas). Estas se caracterizan por una mayoritaria orientación a la cultura de clan y una menor orientación al resto de culturas (los centros de los conglomerados finales son: 67,50% para la variable “cultura de clan”, 13,72% para la variable “cultura de adhocracia”, 7,11% para la variable “cultura de mercado” y 11,73% para la variable “cultura de jerarquía”).

ANÁLISIS

Se han realizado dos tipos de análisis para verificar si existe relación entre cada una de las definiciones operativas de empresa familiar y la cultura organizacional. El primero ha sido un análisis descriptivo y el segundo un análisis MANOVA. Ambos análisis pretenden justificar la relación existente entre ambos grupos de variables.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO. Obtuvimos tablas de contingencia para relacionar los tipos de empresa definidos en el apartado anterior y los tipos de cultura. A través de estas tablas se pretendía examinar como se distribuían los tipos de empresas por tipos de cultura y analizar las posibles significaciones estadísticas.

ANÁLISIS MANOVA. A través de este análisis se pretenden apoyar y profundizar los resultados obtenidos por el análisis descriptivo previo, contrastando la existencia de diferencia de medias entre los tipos de empresa y los tipos de cultura.

RESULTADOS

En el comentario de los resultados obtenidos por las distintas herramientas estadísticas empleadas hemos aceptado como válidos sólo aquellos valores en los que el nivel de significación de la prueba χ^2 de Pearson es menor o igual a 0,050.

La estructuración de los resultados se ha dividido en 4 apartados. Los tres primeros estudian la relación de cada una de las definiciones operativas establecidas con los tipos de culturas (descritos en el apartado de variables y escalas), y el cuarto establece una representación gráfica de las culturas por tipos de empresa, para estudiar visualmente, si se diferencian los tipos de cultura por tipos de empresas.

Así, partiendo de las relaciones entre los 4 grupos de empresas y los 4 grupos de culturas (descritos en el apartado de variables y escalas) obtenidos ambos por el análisis de conglomerados, nos dispusimos a contrastar las hipótesis formuladas con respecto al grado de asociación entre cultura y empresa, según nuestra definición de partida. Para ello realizamos una tabla de contingencia en donde queda reflejado la distribución de los tipos de empresas y los tipos de cultura, pero la χ^2 obtenida no presento diferencias significativas (Grado de significación de χ^2 de Pearson = 0,420). Se ha realizado, así mismo, un análisis multivariante de la varianza que confirma los resultados anteriores ya que se ha detectado que los grupos de empresas no explican el tipo de cultura (Grado de significación de la Lambda de

Wilks=0,078). Si ha aparecido como significativa la relación de los tipos de empresas y la cultura de jerarquía (Grado de significación de 0,021)

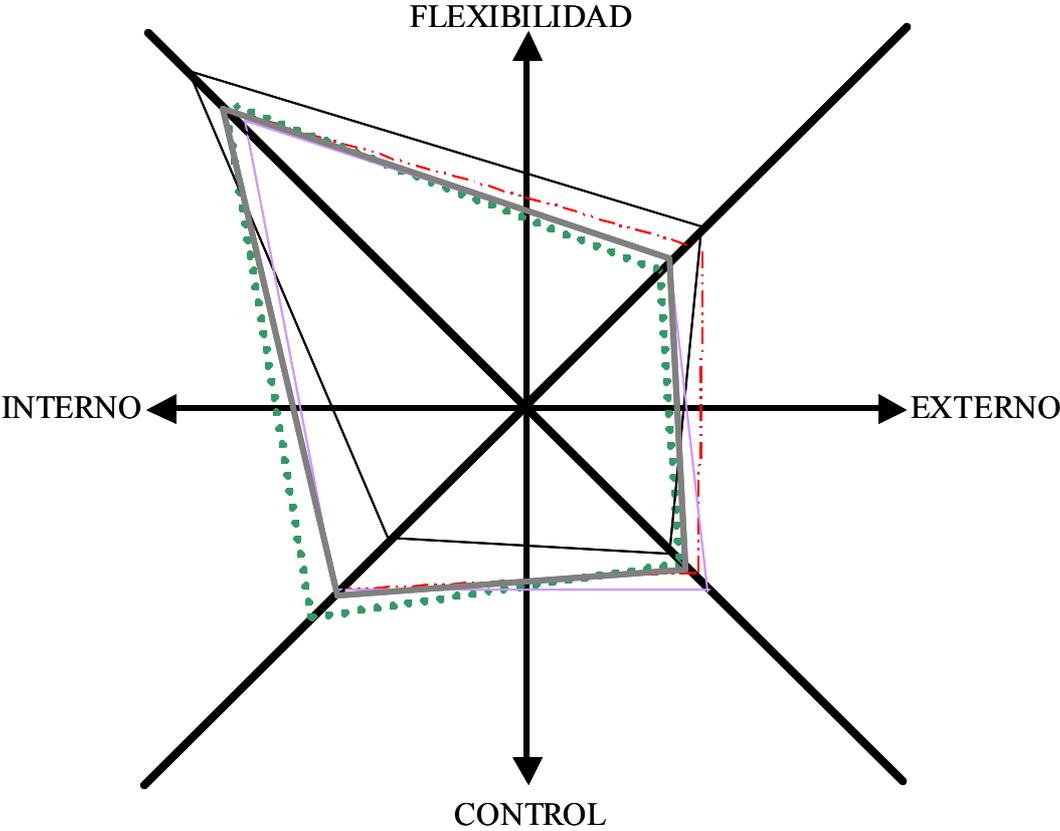
En segundo lugar, realizamos otro análisis cuyo objetivo era agrupar las empresas en a dos factores extremos(familiar y no familiar) y estudiar si existe una relación entre estos dos factores y los 4 grupos de culturas (descritos en el apartado de variables y escalas) obtenidos ambos por el análisis de conglomerados. La tabla de contingencia obtenida no presento diferencias significativas en la prueba χ^2 de Pearson (Grado de significación de la χ^2 de Pearson = 0,437). Se realizo posteriormente, un análisis multivariante de la varianza que confirmo los resultados anteriores, ya que se ha detectado que los tipos de empresas no explican el conjunto de variables que miden la cultura organizacional (Grado de significación de la Lambda de Wilks = 0.295).

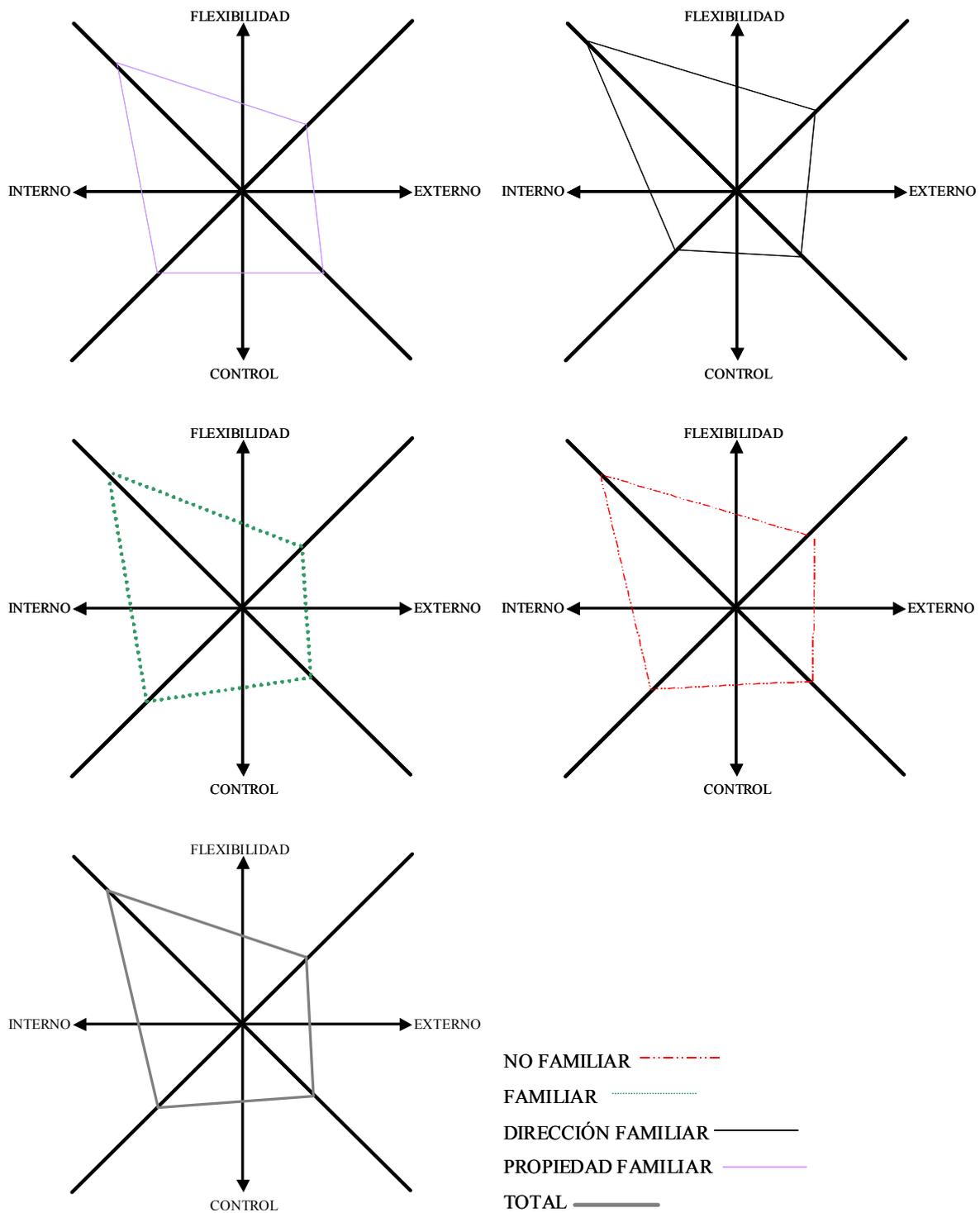
En tercer lugar, y puesto que nuestro objetivo de estudio es ahondar las características culturales que describen la empresa familiar, creímos oportuno, utilizar una definición más restrictiva de empresa familiar (descrita en el apartado de variables y escalas) y estudiar su asociación con los cuatro grupos de cultura utilizados en análisis anteriores. La tabla de contingencia nos corrobora de nuevo los análisis anteriores y la empresa familiar no viene a ser definida por un tipo de cultura concreto, puesto que las pruebas de χ^2 de Pearson no son significativas (Grado de significación de la χ^2 de Pearson = 0.163). Se realizo a continuación un análisis multivariante de la varianza que nos confirmo de nuevo los resultados anteriores, los tipos de empresas no explican los tipos de cultura. (Grado de significación de la Lambda de Wilks = 0,094). Si ha aparecido como significativa la relación de los tipos de empresa y la cultura de jerarquía (Grado de significación 0.009)

Y para finalizar los análisis, vamos a presentar gráficamente como quedarían representadas los tipos de culturas propuestos por Cameron y Quinn (1999) frente a las distintas agrupaciones empresariales. Estas gráficas nos permiten analizar visualmente que los

tipos de cultura encontrados aparentemente parecen muy similares para cada uno de los tipos de empresas. El análisis se realizara presentando los estadísticos descriptivos medios para cada tipo de cultura y tipo de empresa, así como las gráficas de estos.

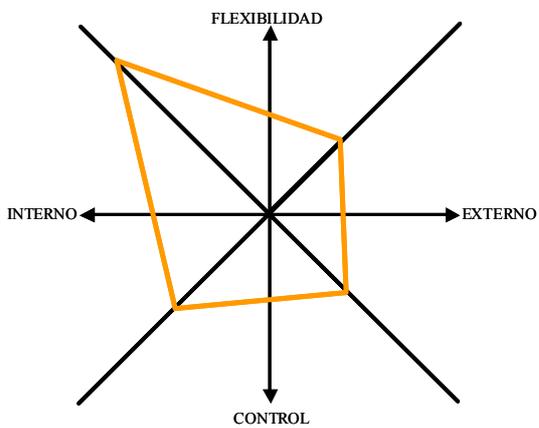
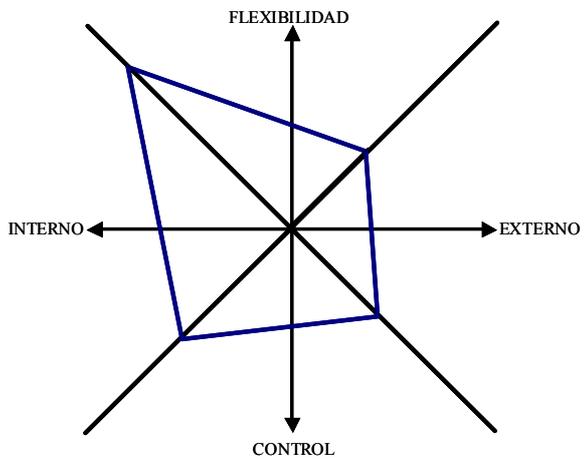
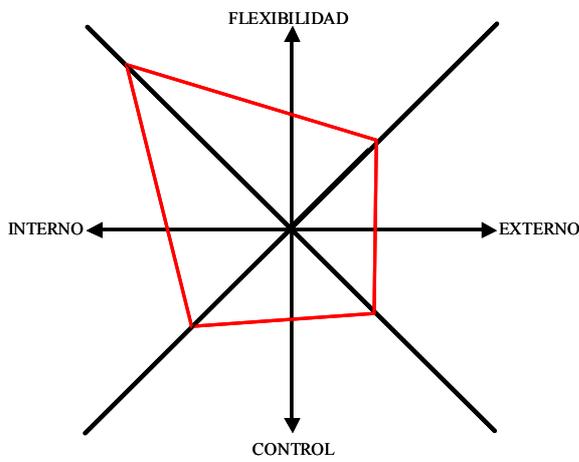
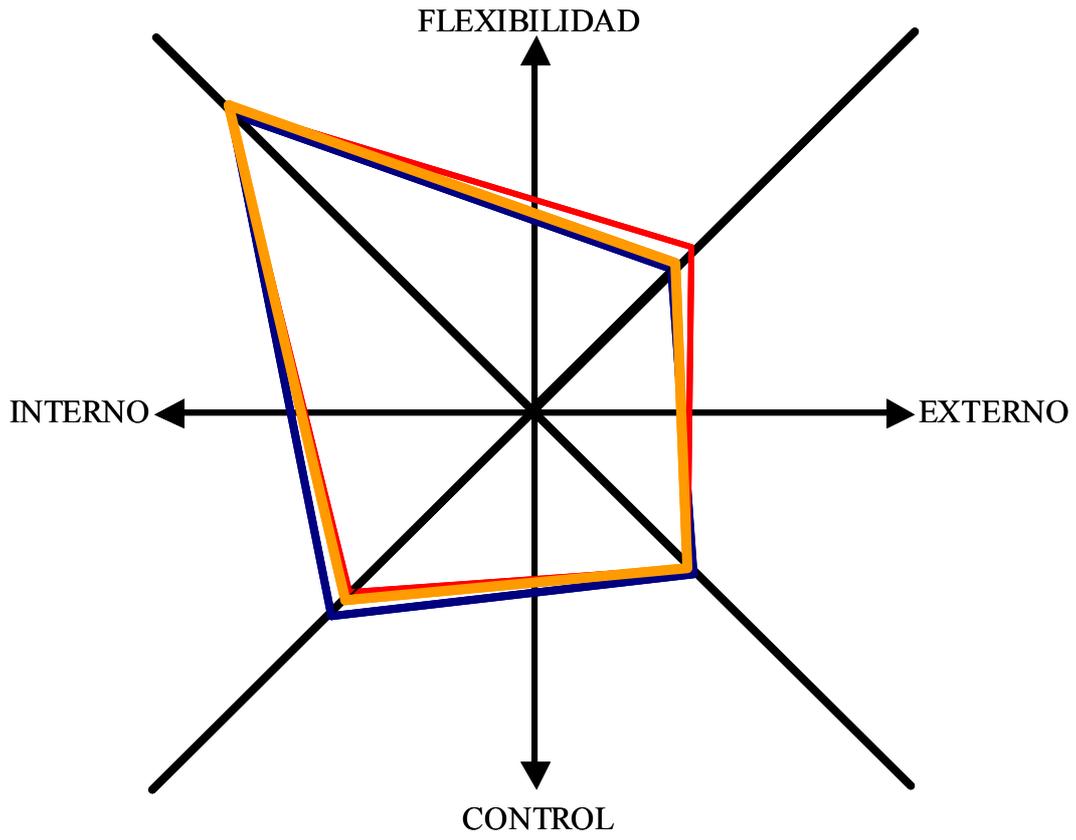
	CLAN	ADHOCRATICA	MERCADO	JERARQUIA
NO FAMILIAR	37,1677	20,4512	19,9939	22,3872
FAMILIAR	36,9250	17,3681	19,4250	26,3236
DIRECCIÓN FAMILIAR	42,0008	22,6129	17,9113	17,2258
PROPIEDAD FAMILIAR	36,0923	18,6885	22,5808	22,6385
TOTAL	37,2696	18,7682	19,9972	23,9651





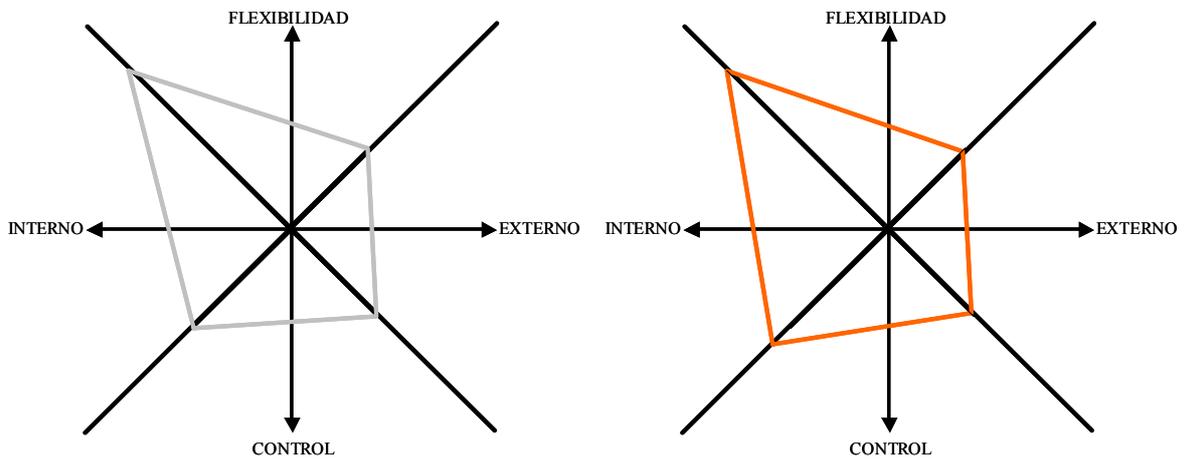
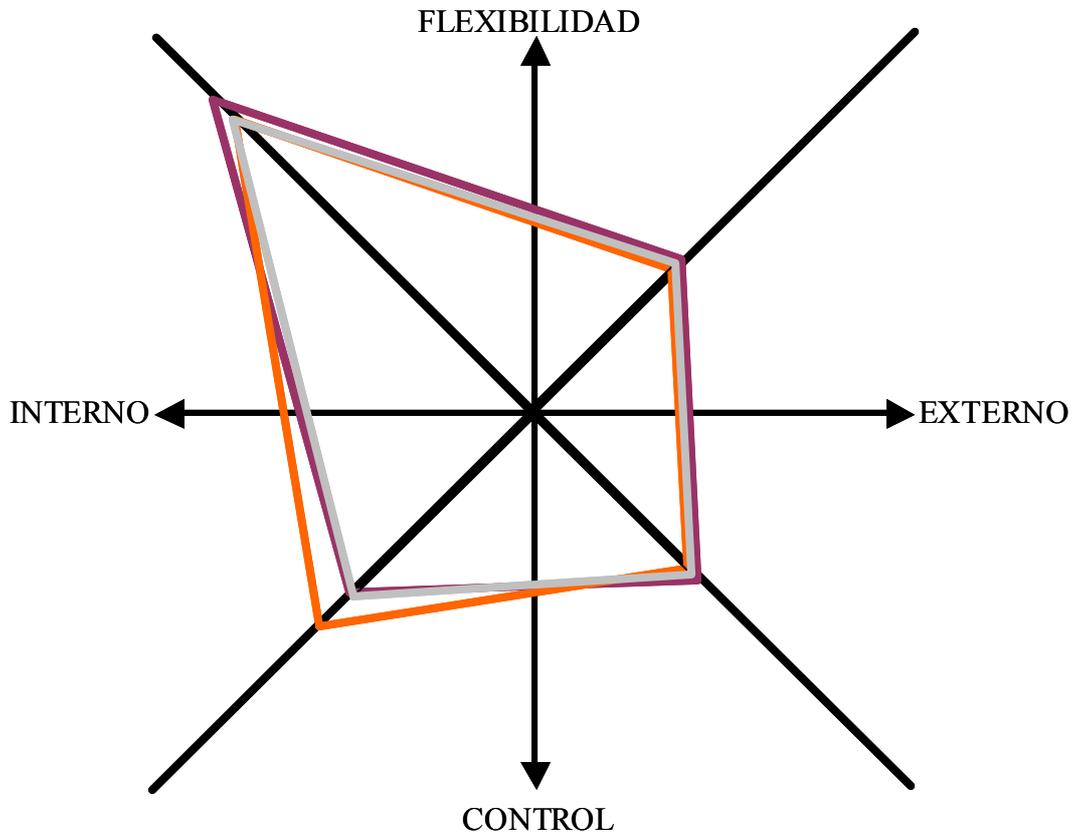
	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIA
FAMILIAR⁹	36,937	17,984	20,267	24,793
NO FAMILIAR	38,128	20,793	19,300	21,830
TOTAL	37,270	18,768	19,997	23,965

⁹ Agrupación (familiar y no familiar) obtenida a través de análisis de conglomerados

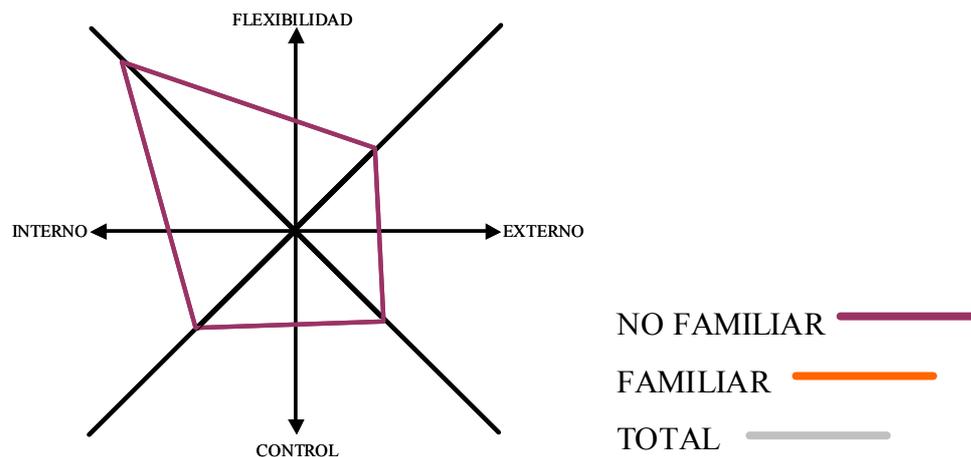


NO FAMILIAR —
 FAMILIAR —
 TOTAL —

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIA
NO FAMILIAR	37,9713	19,3453	20,8248	21,8484
FAMILIAR ¹⁰	36,4218	18,0901	19,1207	26,3844
TOTAL	37,3887	18,8734	20,1841	23,5537



¹⁰ Agrupación de empresas establecida a partir de definición estricta de empresa empresarial



CONCLUSIONES

Revisados los resultados hallados, podemos concluir que no existe un tipo de cultura asociado a las empresas familiares, que las diferencie de los otros tipos de empresas. Esto nos indica que el intentar explicar la cultura simplemente a partir del tipo de empresa, no es un elemento suficiente el que la empresa sea familiar para discriminar el tipo de cultura de la empresa. Es posible que otra serie de variables del tipo generación, tamaño, edad, estudios... estén fuertemente interrelacionadas, lo cual requiera de un análisis en el que se incluyan esta gran cantidad de factores interrelacionados.

Un aspecto encontrado en los análisis, es la relación significativa entre la cultura de jerarquía y la empresa familiar. Dyer (1988) afirmó que la cultura predominante en la empresa familiar sería una cultura basada en la jerarquía, pero sin llegar a ser una cultura plenamente jerárquica. Afirmaba que las relaciones en las relaciones en la empresa se basaban en elementos de la jerarquía, se empleaba un tipo de supervisión muy cercana a los trabajadores y el poder y el control de la empresa recaía en uno o pocos familiares.

Sin embargo, esta característica no se aplica sólo a la empresa familiar, sino que se aplican al resto de empresas descritas en nuestro estudio, ya que dicha relación significativa se ha encontrado para todos los tipos de empresa.

LINEAS DE FUTURAS INVESTIGACIONES

Como línea de investigación futura proponemos profundizar en el estudio de la cultura en la empresa familiar, pero admitiendo la presencia de una más de un tipo de cultura en la empresa.

Una segunda línea, sería investigar la cultura de la empresa familiar de forma más amplia, intentando justificar esta cultura a partir de la inclusión en los modelos de factores contingentes del tipo tamaño, edad, generación, estudios,... influyentes tanto en la empresa como en la cultura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Amador, R. (2002). *El líder y la cultura organizacional. Su incidencia en la eficacia de la empresa*. Servicio de Publicaciones. Universidad de las Palmas de Gran Canaria
- Amat, J.A. (1998). *La continuidad de la empresa familiar*, Ediciones Gestión 2000. Barcelona
- Aragones, J. (1992). La sucesión en las empresas familiares. *Alta Dirección*, 162: 127-133
- Astrachan, J. (1988). Family Firm and Community Culture. *Family Business Review*. 1:165-190
- Astrachan, J. Y Carey, M. (1994). *Family businesses in the U.S. economy*. Paper presented to The Center for the Study of Taxation, Washington, DC.
- Athanassiou, N., Crittenden, W., Kelly, L. y Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37: 139-150
- Barnes, L.B. y Hershon, S.A. (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*. 54: 105-114
- Baumrind, D. (1973). The development of instrumental competence through socialization. In A. Pick (Ed.), *Minnesota symposia on child psychology*, 7: 3-46. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Beckhard R. & Dyer W. G. JR. (1983). SRM forum: Managing change in the family firm-issues and strategies. *Sloan Management Review*, Spring: 59-65
- Beckhard R. & Dyer W. Jr. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, Summer: 5-12
- Cabrera, K. y Ayala, J. (2002). *Órganos de gobierno y creación de valor en la Empresa Familiar*. Proyectos de investigación de PricewaterhouseCoopers y la red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar.
- Cabrera M.K. y García J.M. (1999). La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8: 7-30

- Cabrera K. y J. M. Garcia Falcon. (2000). La Investigación en el Campo de la Empresa Familiar: Fundamentos Teóricos y Perspectivas Metodológicas. *I Congreso nacional de investigación sobre la empresa familiar*: 17-48. OPVI. Valencia.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Series. New York
- Cohen, T. y Lindberg, R.A. (1974). *Survival and growth: Management strategies for the small firm*. New York: AMACON
- Corbetta, G. (1995). Patterns of Development of Family Business in Italy. *Family Business Review*. 8: 255-265
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass : M.I.T. Press
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 1-22
- Churchill, N.C., Hatten, K.J. (1987). Non-Market-Based Transfer of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 12:53-66
- Daily, C. y Thompson, S. (1994). Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination, *Family Business Review*, 7: 237-249
- Davis J.A. y Taiguri R. (1994). *The Advantages and Disadvantages of the Family Business*, en A.B. Ibrahim y W.H. Ellis: *Family Business Management: Concepts and Practice*. Kendall/Hunt Publishing Company.
- Davis, J.A. y Tagiuri, R. 1982 Bivalent Attributes of the Family Firm, en Aronoff, C.E.y Ward, J.L.: *Family Business Sourcebook*. Omni graphics, Inc
- Davis, P. (1983). *Family Business: Perspectives of Change*. The Wharton Annual, otoño.
- Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 12: 4-22
- Donckels, R., Frölich, E. 1991. Are your Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4: 149-160
- Donnelly R.G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42: 94-105
- Dyer, W. (1988). Culture and Continuity in Family Firm. *Family Business Review*, 1: 37-50
- Dyer, W.G. Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Galbraith, J. (1977). *Organizational design*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Gallo M.A. y García, C. 1989. La Empresa Familiar en la Economía Española. *Papeles de Economía Española*. 39: 66-85
- Gallo, M. (1993). *Empresa Familiar 4*. IESE. Barcelona
- Gallo, M.A., (1995). *Empresa Familiar: Textos y casos*. Praxis. Barcelona
- García, E. y López, J. (2001). A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity. *Family Business Review*, 14:209-230
- García, E., López, J. y P. Saldaña (2001). Breaking Founder's Dependence Paradox: Next Generation Socialization Aimed at Promoting Entrepreneurship in Family Business. En Guido

- Corbetta and Daniela Montemerlo (eds.) *The Role of Family in Family Business—Research Forum Proceedings*, pp. 147-163. Milano: EGEA.
- Gersick, K., Davis, J.; McCollom, M. y Lansberg, I. 1997. *Empresas familiares. Generación a Generación*. McGraw-Hill Interamericana Editores, México.
- Goldberg, S.D. (1991). *Factors which Impact Effective Succession in Small Family-Owned Businesses: An Empirical Study*. UMI Dissertation Service
- Gómez, G. (2002). Typologies of Family Business: A Conceptual Framework Base on Trust and Strategic Management. *13th Annual World Conference, Research Forum, Helsinki*
- Gordon, G. (1985). The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. En R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa y Asociados. *Gaining control of the corporate culture*: 103-125. San Francisco: Jossey-Bass
- Gordon, G. (1991). Industry determinants of organizational culture, *Academy of Management Review*, 16, 396-415.
- Gracia, E. Y Musitu, G. (2000). *Psicología social de la familia*. Paidós, Barcelona.
- Hall, A., Melin, L. y Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14:193-208
- Handler, W.C. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process: The Next-Generation Family Member's Experience*. UMI Dissertation Services.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997) (4th ed). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. London: Prentice Hall.
- Ket de Vries M.F.R (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21: 59-71
- Kilmann, R H., Saxton, M.J., and Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture, *California Management Review*, 28, 87-94.
- Kleiman, R., Petty, W. y Martin, J. (1995). Family controlled firms: An assessment of performance. *Family Business Annual*, 1: 1-13
- Lansberg, I.S. y Astrachan, J.H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Important of Mediating Factors. *Family Business Review*. 7: 29-59
- Leal, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial, S.A.
- Litz, R.A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity, *Family Business Review*, 8:71-81
- Lyman, A. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference?. *Family Business Review*, 4:303-324.
- Maccoby, E. y Martin, J. (1983). Socialization in the context of the family: Parent-child interaction, en E.M. Hetherington, *Manual of child Psychology*, 4, *Social Development*, Nueva York, Wiley.
- McCann, J., Leon-Guerrero, A. & Haley, J. (1997). *Family business with a capital "B:" Characteristics, priorities and performance of family firms*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Boston, MA.

- McNabb, D. y Sepic, F. (1995). Culture, climate and TQM: Measuring readiness for change, *Public Productivity Management Review*, 18:369-385
- Merino, F. y Salas, 1993. Estrategia y resultados de la empresa familiar, *Documento de trabajo 9307*, Fundación Empresa Pública, Madrid.
- Meschi, P. y Roger, A. (1994). Cultural context and social effectiveness in international joint ventures, *Management International Review*, 34: 197-215
- Miller, D.; Droge, C.; Toulouse, J. M. (1988). "Strategic process and the content as mediators between organizational context and structure", *Academy of Management Journal*, 31: 544-569
- Ouchi, W. y Johnson, J. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well-being. *Administrative Science Quarterly*, 23: 293-318.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Poza, E. (1989). A la sombra del roble: La empresa familiar y su continuidad. Cleveland, OH: Editorial Universitaria para la empresa familiar.
- Poza, E., Alfred, T. Y Maheshwari, A. (1997). Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms – A Preliminary Report. *Family Business Review*, 10:135-155
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Riordan, D.A. y Riordan, M.P. (1993). Field Theory: An Alternative to System Theories in Understanding the Small Family Business. *Journal of Small Business Management*, Abril: 66-78
- Rosenblatt, P.C., De Mik, L., Anderson, R.M., Johnson, P.A. (1985). *The Family in Business*. Jossey-Bass Inc.
- Rothstein, J. (1992). A Reconsideration of Eight Assumption About Jewish Family Business. *Family Business Review*, 5: 397-412
- Schwartz, H. and Davis, S. (1981): *Matching corporate culture and business strategy*, *Organizational Dynamics*, Summer: 30-48.
- Sharma, P., Christman, J.J. y Chua, J.H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10:1-35
- Siehl, C. y Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance?. En B. Schneider (eds.). *Organizational Culture*: 125-140. Beverly Hills: Sage Pub.
- Soreson, E. D. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*, 13:183-200
- Thompson. (1967). *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.
- Ward, J. (1988). El Impacto de la propiedad privada sobre la estrategia y actuación comercial: Una primera ojeada a la base de datos PIMS. En Gallo, M. (1991). *La Empresa Familiar 3*. España.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. Jossey-Bass. San Francisco
- Welsch, J.H.M. (1993). The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession. *Family Business Review*, 6:31-54
- Wilkins, A. Y Dyer, W. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13: 522-533

Wong, B., McReynolds, B. y Wong, W. (1992). Chinese Family Firm in San Francisco Bay Area. *Family Business Review*, 5: 355-372

ANEXO.

EMPRESA FAMILIAR

P2. Con relación a su empresa y entendiendo como familia al conjunto de personas que mantienen lazos de consanguinidad y/o algún apellido en común, así como los familiares políticos:	% (0% no hay vínculos familiares. 100% todo por la misma familia)
1. ¿Qué porcentaje de la propiedad esta en manos de la familia?	
2. ¿Qué porcentaje de los puestos de la alta dirección y mandos intermedios están desempeñados por la familia?	
3. ¿Trabajan en la empresa hijos, sobrinos... de los propietarios?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

CULTURA DE LA EMPRESA

Para cada una de las cuatro cuestiones siguientes, reparta 100 puntos entre las 4 respuestas (a,b,c,d) que reflejan distintos aspectos de la cultura actual de su empresa.

P11. Defina SU EMPRESA:	
a) Es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás	
b) Es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos.	
c) Es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos	
d) Es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	
TOTAL	100

P12. Defina el ESTILO DE DIRECCIÓN EN SU EMPRESA	
a) Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
b) Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad	
c) Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos	
d) Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.	
TOTAL	100

P13. Defina los VALORES COMPARTIDOS POR EL PERSONAL DE SU EMPRESA:	
a) Los valores compartidos son la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo	
b) Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.	
c) Los valores compartidos son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.	
d) Los valores compartidos presa son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía.	
TOTAL	100

P14. Defina en qué se basa EL ÉXITO DE SU EMPRESA:	
a) El éxito se basa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.	
b) El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación.	
c) El éxito se basa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores.	
d) El éxito se basa en la eficiencia. La adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos.	
TOTAL	100

Responsabilidad Social en las Empresas Familiares

Título:

Responsabilidad Social en las Empresas Familiares

Autor:

Javier Quintana Navío

ISBN: 84-609-8135-5

Depósito Legal: M-46529-2005

Dirección de Proyecto y Contenidos:

Germán Granda y Jaime Silos

Edita:

FORETICA

FORO PARA LA EVALUACION DE LA GESTION ETICA (FORETICA)

Calle Príncipe de Vergara 40 Dpdo, 1º izqda.

28001 Madrid

www.foretica.es

foretica@foretica.es

Diseño:

Medialuna Comunicación S.L.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

Responsabilidad Social en las Empresas Familiares

El autor:

Javier Quintana Navío

Nacido en Madrid (1970), Javier Quintana Navío es Director del Servicio de Estudios del Instituto de la Empresa Familiar.

Licenciado en Ciencias Empresariales y M.B.A por el Instituto Empresa, es además miembro del Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial creado en el seno del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Co-director del Estudio “Análisis comparativo de los impuestos directos en la Unión Europea y Estados Unidos”, así como de la “Guía del Buen Gobierno en la Empresa Familiar”. Es autor de diversos artículos en medios económicos y participante en las tertulias semanales del programa “Capital” de Radio Intereconomía.

I. Introducción

Empresas y emprendedores que realizan actividades orientadas a beneficiar a la comunidad en la que se desarrollan existen desde hace siglos. Algunos de los ejemplos más significativos han tenido o conservan aún un marcado carácter familiar. En contraposición, las empresas que a día de hoy han decidido y logrado integrar este objetivo, contemplado desde su acepción más amplia, en sus estrategias son una minoría. Entre ambas realidades, una de las principales novedades que ha traído el cambio de siglo es el debate y el interés de una parte importante de la sociedad –en la que están presentes profesionales, partidos políticos, organizaciones no gubernamentales y escuelas de negocios–, en torno a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Siendo las compañías familiares mayoría en el tejido productivo mundial, europeo y español, y la iniciativa familiar la principal fuente de creación de empresas en los países desarrollados –hasta hace unos años competía con el Estado–, estudiar y conocer su visión sobre la RSE, los efectos que puede tener en su crecimiento, las pautas más adecuadas para la integración en su día a día o cualquier otro detalle relacionado resulta fundamental para que este debate sea riguroso. También es clave para alejarnos de uno de los problemas en los que a menudo se ve envuelta la Empresa Familiar: los tópicos.

Uno de los tópicos más escuchados en torno a la RSE es que “*Se trata de una moda pasajera*”. Otro lugar común, quizás aún más repetido, es que “*La RSE no es una moda*”. El tiempo es el único elemento que puede dar la razón a los que afirman una cosa y quitársela a los otros. Hasta ahora, el debate sobre ella en España ha tenido lugar en uno de los periodos de crecimiento más largo de su historia moderna, lo cual no permite saber hasta qué punto las personas e instituciones desean comprometerse en su desarrollo. El incremento de la competencia que vive la economía mundial y las posibles crisis económicas futuras pueden suponer

un escenario más complicado, que exija establecer con más rigurosidad que elementos son la base de la gestión de las empresas del futuro y cuales superfluos. Del mismo modo, los momentos difíciles determinarán si la sociedad española desea que entre sus valores irrenunciables estén los inherentes a la RSE o que, por el contrario, este debate sólo se mantenga en tiempos de bonanza económica.

Mientras tanto, esa tradicional, aunque no estructurada, presencia de lo social en las empresas familiares y la confianza de numerosos expertos de prestigio en la importancia que tiene para la empresa moderna nos hace pensar que la RSE viene para quedarse. No obstante, eso no significa que el camino que se debe recorrer hasta lograr su consolidación no sea largo, tanto a nivel político como empresarial. En este sentido, es bastante elocuente la frase que escribía en el Diario El País en noviembre de 2004 Don Ignacio Fernández Toxo, Secretario Confederal de Acción Sindical de CCOO, al referirse a los trabajos e iniciativas que se han hecho: “*sobre RSE se ha escrito mucho y se ha hecho poco*”.

Esta afirmación resume bastante bien la situación en la que se encuentra en estos momentos todo lo relativo a la RSE. Prácticamente todos los días se puede encontrar en la prensa nacional algún artículo que haga referencia a los principios que deben sustentarla, pero muy pocos de ellos son capaces de ofrecer soluciones concretas que permitan llevarlos a una aplicación efectiva y extensible a todas las empresas. Existe un elevado consenso en que la RSE crea imagen y más confianza en los productos y servicios de las empresas, y que esta empezando a tener valor en las decisiones de inversión de los mercados, pero estos fenómenos son todavía incipientes a escala nacional y, sobre todo, mundial.

Es cierto que hay notables excepciones, sobre todo entre las empresas cotizadas, algunas de las cuales han hecho avances significativos. También lo es que algunas compañías no lo saben, pero al establecer ciertas pautas de trabajo, informales o formales, han llevado la esencia de la RSE al interior de sus estructuras. Sin embargo, son una pequeñísima minoría. La RSE sigue siendo una

excepción entre las empresas españolas. E, incluso, entre los ejemplos antes mencionados, los sistemas de gestión creados todavía deben recorrer una larga distancia hasta alcanzar la eficiencia que tienen otras áreas de gestión.

Por todas estas razones, el Instituto de la Empresa Familiar ha querido colaborar a través de este documento de trabajo con Forética en su esfuerzo por difundir y conocer mejor la RSE. Parte de su contenido es una reflexión que, confiamos, aporte nuevos contenidos al debate. Por otro lado, buscando esa “praxis” a la que antes hacíamos mención, también incluye nociones sobre la integración de la RSE en la estrategia y en el Buen Gobierno las empresas familiares.

II. Breve reflexión sobre el concepto y los protagonistas de la RSE

La RSE es un concepto que conlleva un elevado nivel de intuición, tanto para entenderlo como para aplicarlo. Es fácil de explicar, sobre todo atendiendo a ejemplos tan claros como son la necesidad de preservar el medio ambiente o de respetar los derechos humanos. Sin embargo, su definición no es sencilla. Existen casi tantas como entidades que promueven la RSE.

El objeto de este trabajo no es ni aportar una nueva definición ni opinar sobre cual es más o menos acertado. Sin embargo, es fundamental tomar como punto de partida una de ellas. La formulada en julio de 2005 por el Foro de Expertos en RSE creado por el Ministerio de Trabajo, por ser muy reciente y recoger en gran medida las definiciones hechas por la ONU y otras entidades de reconocido prestigio, puede desempeñar este papel perfectamente. De acuerdo con ella *“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno, gestión, estrategia, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, labo-*

rales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

Especialmente importante dentro de esta definición es el término “*transparentes*”. La empresa socialmente responsable es una empresa que tiene que intercambiar información con diferentes agentes. Para que una empresa sea familiar, tiene que gestionar adecuadamente la información que facilita a sus accionistas. De lo contrario surgirán conflictos y dejará de existir. Es decir, el concepto de empresa familiar lleva aparejado un elevado nivel de transparencia interna. Sin embargo, el componente externo de este requisito supone un reto muy especial para las empresas familiares, ya que tradicionalmente se las ha considerado poco abiertas a la Sociedad -incluso cuando han llevado a cabo actividades filantrópicas-.

Otro de los factores claves del enunciado anterior es el de “*grupo de interés*”. Existe un amplio consenso a la hora de identificar los colectivos que encajan dentro de este concepto: trabajadores, clientes y consumidores, proveedores, accionistas, grupos sociales desfavorecidos, Administraciones y grupos ciudadanos de interés (sindicatos, ONGs, etc.). Sin embargo, este consenso no suele incluir uno de los elementos más importantes en las corporaciones familiares: la Familia. Su papel, como comunidad diferente a los individuos (accionistas y no accionistas) que la forman es clave en el buen gobierno y, en consecuencia, en su gestión de la RSE. Esta, atendiendo a la definición anterior, exige un nivel mínimo de profesionalización sin el cual no existirá -como mucho podría llamarse acción social- y que depende directamente de la Familia -o mejor dicho, de un concepto más avanzado: del Buen Gobierno familiar-.

Este apartado no estaría completo si no se incluyesen -a menudo surgen dudas- los objetivos que debe buscar la adopción de una estrategia socialmente responsable por las empresas. Tomando como punto de partida una propuesta

“de mínimos” realizada desde la Escuela de Organización Industrial, se pueden identificar los siguientes:

1. Rentabilidad económica de la empresa
2. Sostenibilidad económica de la empresa
3. Respeto a la Legalidad (Eliminación, en su caso, de prácticas que conlleven corrupción directa o indirecta)
4. Desarrollo de unos principios éticos en los que se apoye el funcionamiento de la empresa
5. Buen gobierno corporativo
6. Respeto a los Derechos humanos
7. Satisfacción de los trabajadores (igualdad de oportunidades, formación continua, remuneración, conciliación vida familiar/laboral)
8. Protección del medio ambiente más allá de la ley (consumo responsable)
9. Transparencia en las relaciones con todos los grupos de interés
10. Participación de todos los que forman parte de la empresa y su entorno (clientes, proveedores, accionistas minoritarios y mayoritarios) en determinados procesos de decisión
11. Verificación independiente. Preferiblemente, con existencia de indicadores y estándares
12. Conocimiento, interno y externo. Internamente, todos los trabajadores deben aplicar los principios de RSE y externamente, la sociedad debe conocer lo que ésta hace.
13. Mejora del entorno social
14. Y, como se analizará posteriormente, en las empresas familiares, viabilidad a largo plazo

Teniendo en cuenta el nivel actual de desarrollo de la RSE en el mundo, parece más realista no hablar de mínimos y si de unos objetivos que cada empresa debería alcanzar de forma gradual.

III. Factores que limitan el desarrollo de la RSE

Antes de analizar la RSE en las empresas familiares parece adecuado hacer un inciso en las barreras que dificultan su desarrollo. Algunas tienen carácter interno, se deben a la estructura de cada empresa, pero otras tienen origen en un entorno mejorable. Todas ellas pueden ser eliminadas o reducidas.

1) Base científica incompleta. La mayoría de los expertos en RSE suelen afirmar que las empresas deben ser socialmente responsables para ser competitivas. Sin embargo, no existe una demostración empírica de tal afirmación. Es posible encontrar numerosos estudios con conclusiones muy diferentes. Estos son algunos ejemplos muy relevantes a nivel mundial y nacional:

- La investigación Market & Opinión Research Internacional del año 2000 llegaba a la conclusión de que el 70% de los consumidores europeos cree que el compromiso de las empresas con la RSE es importante cuando compran un producto o servicio.

- Boulstridge y Cardigan han llegado a la conclusión de que la RSE está lejos de ser un criterio clave en las decisiones de compra de los consumidores.

- Beckmann, Christensen y Christensen, tras estudiar los criterios de compra de los consumidores, llegaron a la conclusión de que los tradicionales -como el precio, la calidad y la familiaridad de la marca- siguen siendo los más importantes, y que los consumidores siguen comprando por razones personales y no sociales.

- Bigné señala en un reciente estudio que los jóvenes españoles dan mayor relevancia a la hora de comprar a los criterios de calidad y precio, y escasa a la RSE.

- De acuerdo con el Informe “La actitud del consumidor hacia la RSE en el sector de la alimentación y bebidas” de PriceWaterhouseCoopers, el 39% de los consumidores españoles estaría dispuesto a pagar más por productos de empresas responsables; el 14% de los consumidores buscan siempre o a menudo productos responsables; el 74% esta dispuesto a dejar de comprar productos de empresas socialmente no responsables; la falta de respeto a los derechos humanos o laborales y la seguridad alimentaria son los principales motivos, con un 86% y 84% respectivamente, por los que boicotearían una empresa.

- El Informe Foretica 2004 señala que el 52% de los consumidores españoles optaría siempre por productos de empresas socialmente responsables aunque fuesen ligeramente más caros que sus competidores.

La razón por la que diferentes estudios sobre una misma materia llegan a conclusiones distintas se encuentra en la manera en que son formuladas las preguntas que los nutren. Cuando la consulta sobre los criterios de compra se hace sin la base de una lista preconcebida pocos ciudadanos, excepto en productos muy específicos, hacen referencia a la RSE. Con una excepción: cuando se hace en sentido negativo, con cuestiones como “*¿Por qué razones nunca compraría un producto/servicio a una empresa?*”. Si, en cambio, se ofrece una relación cerrada de motivos de compra en la que se incluye la RSE o se pregunta directamente por la influencia de las actividades socialmente responsables de las empresas en estas decisiones, el número de consumidores que dice tenerlos en cuenta es mucho mayor.

Si las investigaciones realizadas sobre los hábitos de los consumidores no son excesivamente brillantes, peor es cuando las investigaciones se aplican al potencial de la RSE en las empresas. No existen estudios empíricos a nivel general o sectorial que demuestren las consecuencias que tiene la RSE en las cuentas de las empresas. Aunque algunas firmas han hecho tímidos esfuerzos por cuantificar el efecto de estas medidas en sus beneficios o en las pérdidas que ocasiona-

rían determinados “imprevistos”, ninguno de ellos ha servido para evaluarlos con la misma eficiencia con la que se hace, por ejemplo, con una inversión en una campaña de marketing o en la apertura de un mercado nuevo.

2) Escaso conocimiento entre los consumidores españoles. Existe una considerable falta de conocimiento de la RSE en la Sociedad. Según el informe Foretica 2004, el 73% de los consumidores desconocen los aspectos a los que hace referencia la expresión RSE. Este problema, junto al anterior, limita el efecto que la adopción de prácticas socialmente responsables tiene en la competitividad de las empresas. Incluso, como algunos autores mantienen, podrían ser la prueba de que hay grandes compañías que las adoptan principalmente por los posibles efectos negativos que tendría el no hacerlo. Esta es sin duda una visión demasiado negativa, sobre todo a tenor de los esfuerzos que se están haciendo, pero que puede servirnos para decidir cual debe ser el principal objetivo de la política de fomento de la RSE que han de adoptar el Gobierno y las demás instituciones interesadas. Por encima de la necesidad de que las empresas adopten esta filosofía, o de la necesidad de crear un marco que la regule, esta la creación de una cultura adecuada entre los ciudadanos, que permita conocer a trabajadores y consumidores cuales son sus derechos y sus obligaciones. Sin esa cultura los consumidores no la demandarán y las empresas no la adoptaran.

3) Insuficiente desarrollo a nivel mundial. Tal y como recoge el mencionado documento de julio de 2005 del Foro de Expertos en RSE, *“la Unión Europea es la única instancia regional supranacional que lo ha abordado hasta el momento. Además, la RSE puede constituir un desarrollo natural muy novedoso como parte del modelo social europeo”*. Las consecuencias positivas que puede tener el que la UE haya trasladado a sus instituciones esta preocupación contrastan con la escasa preocupación –sobre todo si se la compara con la dimensión que esta alcanzando el comercio mundial- que despierta en algunas zonas del planeta que tienen un elevado interés estratégico, como, por ejemplo, China o India. Esta asimetría constituye una dificultad considerable para las

empresas que desean ser socialmente responsables y que han adquirido un elevado nivel de internacionalización, sobre todo para las medianas y pequeñas. La transparencia a la que se hacía referencia en la definición de RSE en unos mercados en los que la mayor parte de las compañías no tienen delegaciones en otros países y en el que muchas transacciones se realizan a través de comercio electrónico sólo puede basarse en la confianza. Verificar que un proveedor o un cliente sigue una política medioambiental o de recursos humanos adecuados es prácticamente imposible, salvo que en dicho país existan organizaciones que velen por este factor. Los trabajos de la UE en este ámbito serán siempre incompletos si no ponen en marcha mecanismos que eviten una posición aislada. Es más, pueden llegar a ser contraproducentes al permitir a empresas que compiten con prácticas socialmente irresponsables expulsar de los mercados a empresas que si lo son.

4) Un marco de referencia poco claro. En los últimos años han surgido un gran número de premios, certificados y entidades que dicen velar por la RSE a nivel mundial, europeo y nacional. Muchas de estas iniciativas responden a la demanda social existente de forma rigurosa, pero otras parecen obedecer más al tirón mediático. Esta situación, con independencia del problema que supone para las organizaciones verdaderamente comprometidas, crea inseguridad y dificultad a los ciudadanos y empresas para saber quienes deben ser sus referentes.

Desde un punto de vista empresarial es vital la existencia de un marco claro en dos aspectos: los modelos de gestión a seguir y la certificación de la RSE. En estos momentos existe un debate en torno a la necesidad o no de aprobar una regulación que permita construir el mismo y evite posibles actuaciones fraudulentas. En el caso de que finalmente se decida su creación, para que esta regulación sea eficiente tendrá que cumplir los siguientes requisitos:

- I) Flexibilidad – Adaptable a las características de cada sector y a la dimensión de cada empresa.

- II) Costes mínimos – La modificación de los modelos de gestión y la obtención de certificaciones tienen que tener un coste reducido.
- III) Similar a la existente en el resto de países desarrollados. Sería deseable lograr una regulación homogénea a nivel UE y OCDE.

5) Actividades que se confunden con la RSE. Acción social no es lo mismo que Responsabilidad Social Empresarial. Es sólo una parte de ella. Hay compañías y familias emprendedoras que llevan a cabo actividades filantrópicas, a menudo desde el anonimato, que no se ajustan a los requisitos que exige la RSE. Las carencias más típicas son la falta de transparencia y la no integración de los principios en los que se basa en el modelo de gestión empresarial.

6) Falta de formación, capacidad y cultura para gestionar la RSE en las empresas. Esta carencia afecta tanto al primer ejecutivo de las empresas como al personal que ocupa los escalones inferiores de la estructura jerárquica. Para que la RSE sea una realidad, el compromiso de la entidad tiene que ser aplicado individualmente por cada uno de los trabajadores.

IV. Una visión empresarial de la RSE

Algunos de los agentes sociales que trabajan en el desarrollo de la RSE explican la necesidad de impulsarlo en contrapartida a los efectos negativos de ciertas actividades corporativas. Siguiendo esta orientación, no es extraño encontrar en los foros que discuten sobre éste activo personas u organizaciones que basan sus posiciones en el hecho -fundado sobre notorias excepciones- de que las empresas son sospechosas de actuar incorrectamente, al menos hasta que demuestren públicamente lo contrario.

No es necesario buscar demasiado para encontrar muestras de esta tendencia.

Por ejemplo, la última proposición de Ley presentada en el Congreso de los diputados por uno de los principales grupos políticos de nuestro país sobre la Responsabilidad Social de las Empresas dice en su exposición de motivos que *“la adopción voluntaria de códigos éticos de conducta por las empresas debe ser un instrumento efectivo contra los excesos de la globalización y el mejor instrumento de reconstrucción de los ciudadanos en la confianza en la libertad de mercado y en las empresas”*. Desde luego hoy, una vez que la apertura política, social y económica que ha vivido el mundo estos últimos años ha dejado de ser una novedad y conocemos mejor sus efectos, no se puede decir que éste proceso no haya generado problemas e incluso abusos. Pero, en términos generales, los beneficios que conlleva para todos, incluidos los países en desarrollo, han sido muchos más. Por eso no parece correcto correlacionar globalización con exceso o hablar de pérdida de confianza de los ciudadanos en las empresas. La internacionalización ha permitido mejorar la renta per capita, el nivel de empleo y la situación política de muchos de estos países hasta cotas que nunca habían conocido. Ignorarlo significa no ser consciente del elevado nivel de bienestar que se ha alcanzado en toda la UE y el desarrollo que países tan importantes como China o India están viviendo.

La inmensa mayoría de las empresas españolas –no nos equivocáramos demasiado si dijéramos que el 99% de las mismas- jamás ha participado en esos “excesos”. Justificar la adopción por su parte de prácticas socialmente responsables atendiendo a una excepción como esa no es adecuado. Hay que atender a otros motivos, los reales.

Jagdish Bhagwati, notable economista indio, explica en su libro *“In Defense of Globalization”* que *“Las multinacionales suponen una importante fuente de beneficios para los trabajadores y para los países en los que invierten. No obstante, con el objeto de establecer unas reglas del juego adecuadas, sus organizaciones no pueden permanecer ajenas a la crítica ni a la observación. Este proceso hay que entenderlo como una crítica legítima, constructiva, que nada tiene que*

ver con las más extendidas a nivel popular (sic). Partiendo del principio de que la presencia de multinacionales en países menos desarrollados contribuye más que frena su desarrollo, la responsabilidad social empresarial no puede ser entendida como una forma de compensar a estos países por los daños recibidos. Siguiendo este razonamiento, habría que pensar que la causa verdadera por la que las empresas deberían desarrollar esta actividad es simplemente porque es algo bueno. Al hacerlo, las corporaciones ponen de manifiesto el beneficio social que sus economías impulsan cuando invierten en países en desarrollo, que a menudo es poco conocido.

Sin embargo, a menudo subyace algo más. Esta forma de altruismo es precisamente una de las características inherentes a muchas de las familias socialmente comprometidas que han hecho fortunas con el comercio o la industria. Con el afloramiento de empresas lideradas por familias, en estos momentos es cada vez mayor la percepción de que también las empresas, más allá de las actividades personales de cada accionista, deben comprometerse con este altruismo”.

Lo que las palabras del profesor Bhagwati vienen a decir es que la RSE tiene que enfocarse como una aportación positiva de las empresas y, en el caso de las entidades familiares, también de las familias emprendedoras. No puede considerarse como algo que esta en su “Debe” porque sino se crea desconfianza en y hacia ellas.

V. La Ética en las corporaciones familiares

La Ética es la parte del saber humano que permite conocer, a través de un proceso racional, cuales son las responsabilidades de las personas de cara a la consecución de “lo bueno” o “lo recto”. Sin Ética no puede haber RSE. Por definición, la existencia de una empresa familiar también exige determinados criterios

éticos que orienten la actuación de las diferentes partes implicadas en ella.

Desde un punto de vista teórico una empresa es familiar cuando pertenece total o mayoritariamente a una familia; la misma ejerce el control político al que le da derecho esta propiedad; y existe el deseo de los accionistas de que el proyecto empresarial perdure en el tiempo. Mientras que los dos primeros requisitos no exigen la adopción de una ética diferente a la que podemos considerar comúnmente aceptada en otras empresas, el tercero sí. Requiere que los tres principales grupos de interés –Familia, Consejo de administración y Directivos– acepten una ética propia. A través de ella, por ejemplo, lo normal es que:

- Se considere justo que todos los accionistas obtengan beneficios. No sólo los que trabajen en la empresa o estén en el Consejo de Administración.

- Se considere adecuado que los directivos de la empresa no lleven a cabo actuaciones que, aún siendo legales, puedan esquilmar la sociedad o poner en peligro su continuidad.

- Al estudiar la fusión o la venta de la empresa, se acepte como correcto tener en cuenta el deseo de continuidad de la familia.

La existencia de estos principios éticos es una buena base para el desarrollo de la RSE en las Empresas familiares. Pero no suficiente. Por eso, para entender correctamente el papel que la RSE puede jugar en las empresas familiares, o la forma en que estas pueden ayudar a su consolidación, resulta muy constructivo añadir las nociones que los profesores Miguel Angel Gallo y Doménech Melé expusieron en su libro “Ética en la Empresa Familiar”. Según sus autores, la Empresa Familiar es una comunidad organizada de personas con características propias. Como tal no excluye entre sus objetivos los beneficios, la adaptación al entorno para sobrevivir o la concurrencia de intereses personales, pero se sitúa por encima de ellos. De esta forma la empresa no sería una sociedad de capitales sino de personas. Personas entre las que están sus propietarios, sus trabajadores y sus directivos, pero también muchas otras vinculadas a ella y que constituyen una comunidad. De acuerdo con lo que los autores denominan principio perso-

nalista, el respeto de los derechos innatos de las personas y sus necesidades de desarrollo humano no sólo sería una exigencia ética, también lo sería para el buen funcionamiento de la empresa: *“Considerar a la empresa como una comunidad de personas es de gran relevancia para formular e implantar estrategias, para diseñar las organizaciones que han de llevarlas a cabo y para un correcto enfoque del estilo y los sistemas de dirección. No es lo mismo establecer estrategias y organizaciones contando con que las personas no pasan de ser un simple recurso humano, que hacerlo considerando que las personas son seres libres y autónomos y en continuo desarrollo”*. Entendida de esta forma, la Ética de las empresas familiares si que constituye la base necesaria sobre la que asentar su Responsabilidad Social, de ahí lo importante que resulta la defensa de estos valores.

Desde luego, el principio personalista también se puede aplicar a empresas no familiares. Lo que sucede en este caso es que la evolución de la empresa esta fuertemente ligada a la de los intereses personales de los individuos que forman la Familia. Esta juega un papel primordial, que da origen a una situación diferente al resto de empresas y que tiene dos vertientes: sin el compromiso de la familia no puede haber RSE y, por tanto, su ausencia generará errores en sus enfoques estratégicos y estilos de dirección; y sin principios socialmente responsables la empresa no podrá satisfacer los derechos e intereses de los distintos individuos que componen la familia. O lo que es lo mismo, existe una relación directa entre Buen Gobierno en las empresas familiares y RSE.

VI. Buen Gobierno en las empresas familiares y RSE

La RSE exige un esquema adecuado de Gobierno corporativo. Es decir, requiere que el sistema formado por las relaciones entre accionistas, órganos de

administración y órganos de dirección y por los procesos a través de los cuales estas 3 figuras dirigen la organización funcionen de manera eficiente. Solo si posee esta característica podrán cumplirse algunos de sus requisitos, como, por ejemplo, una gestión transparente y profesionalizada.

Al mismo tiempo, un enfoque adecuado de la RSE aporta eficiencia a este sistema, ya que permite mejorar las relaciones de los 3 grandes grupos de poder –Familia, Consejo de administración y Dirección- con el resto de los que integran la organización y su entorno –proveedores, resto de trabajadores, clientes, etc.- Y, por extensión, también puede influir positivamente en las relaciones existentes dentro de uno de los grupos que definen a la empresa familiar: los propietarios –familiares, no familiares, mayoritarios o minoritarios -.

Para que el Gobierno de una empresa familiar adquiera el calificativo de “Bueno” es necesario que se estructure en dos partes:

1. Gobierno familiar, cuyo órgano más significativo es el Consejo de Familia, foro de comunicación entre todos los accionistas –directivos, consejeros o inactivos- que tiene como objetivo salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional.

2. Gobierno corporativo, cuyo órgano más representativo es el Consejo de Administración

Además, es necesario que ambos funcionen de manera coordinada pero independiente, sin intromisiones en sus diferentes responsabilidades.

El papel del Consejo de Familia

La RSE en las empresas familiares puede tener origen en tres colectivos: los gestores de la empresa, que entiendan que es necesario para la competitividad de la compañía; el Consejo de Administración; o la Familia empresaria. A la hora de

alcanzar un resultado adecuado es indiferente de quien parte la iniciativa. Lo importante es que goce una implicación activa de las tres partes. La forma más efectiva de lograrlo es que exista un mandato explícito del órgano soberano de la empresa, la Junta General.

La mejor forma de implicar a la familia en este objetivo es incluir los principios en los que se basa el comportamiento socialmente responsable entre sus valores y en la visión que tiene de la empresa. Precisamente, el establecimiento de estos valores y de esta visión es una de las principales funciones que tiene el Consejo de Familia. Gracias a ella es posible dar una estructura lógica a una serie de filosofías, intereses y ambiciones personales que sin ella suelen aparecer de forma desordenada.

Por otra parte, el Consejo de Familia tiene otras funciones que también están estrechamente ligadas al éxito de la estrategia social de la empresa:

- Sirve de vínculo entre la Familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la Empresa. Como tal, debe velar por la existencia de unas relaciones transparentes entre todas estas partes. Esta función es muy importante a la hora de garantizar el derecho a la información de los accionistas minoritarios.

- Es la sede para la educación de los accionistas familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades. Por lo que respecta a la RSE, debe potenciar el interés de las siguientes generaciones en sus valores.

- Establece y supervisa el proceso de planificación de las fundaciones familiares y de la familia para que evolucione de forma coordinada y paralela a la empresa.

De acuerdo con la definición de RSE, ésta implica la integración de una serie de objetivos y actividades en la estrategia de la empresa. El Consejo de Familia es el órgano que fija la dirección y las políticas de la familia, pero no de la empresa. Es un error muy común que la Familia, a través de su Consejo, pretenda fijar la orientación e incluso la gestión de los instrumentos utilizados para hacer RSE. Al

igual que en otras áreas estratégicas, esta tendencia supone una barrera para la profesionalización, el buen gobierno de y la eficiencia de la política de RSE. Sin embargo, esta afirmación es compatible con la creación por parte de la familia de instrumentos propios, diferentes a los de la empresa, para atender a sus deseos de ayudar al desarrollo social. En este caso si que es adecuado que el Consejo de Familia vele por una evolución paralela a la de la empresa, pero, al mismo tiempo, independiente de ella.

La RSE en el Consejo de Administración

Con independencia del colectivo que detecte la necesidad de adaptar unos criterios socialmente más responsables, el órgano al que corresponde liderar su implementación en la estrategia es el Consejo de Administración. Entre otras, este órgano tiene importantes funciones estrechamente relacionadas con la RSE:

- Revisar, orientar y aprobar las estrategias generales, incluidas las que hacen referencia a las responsabilidades sociales que voluntariamente adquiera la compañía
- Apoyar a los órganos de gobierno familiar en la definición de la misión y filosofía de la empresa
- Determinar las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados, organizaciones no gubernamentales y la opinión pública
- Fomentar la contribución activa de los inversores institucionales, socios familiares minoritarios y resto de accionistas a la conformación de la voluntad social
- Velar por la continuidad a largo plazo de la empresa
- Velar, en la medida en que sea posible, por los intereses de los stakeholders (proveedores, clientes, accionistas, empleados, administraciones e inversores)

Establecer aquellas actuaciones de carácter social, ético y medioambiental que desee la empresa. Entre ellas, el Consejo es el responsable de

decidir acerca de la presentación de un triple balance (económico, social y medioambiental) y de la elaboración de los denominados códigos de conducta.

VII. ¿Acción social familiar o empresarial?

En su comunicación del 2-7-2002 sobre RSE, la Comisión Europea afirmaba que *“En Europa existe una larga tradición de iniciativas empresariales socialmente responsables. No obstante, lo que distingue al concepto actual de RSE es el intento de gestionar dicha responsabilidad de manera estratégica y dotarse con los instrumentos adecuados para ello. Es decir, se trata de un enfoque comercial que sitúa las expectativas de las partes interesadas y el principio de perfeccionamiento y de innovación continuos en el núcleo de la estrategia empresarial”*. Las empresas familiares han sido notables protagonistas de esta tradición. El problema es que a menudo no ha estado claro si era la empresa o la familia la que gestionaba las iniciativas mencionadas. Aunque atendiendo a los resultados obtenidos esta situación no tendría porque ser un problema, si que lo es a la hora de alcanzar ese nuevo enfoque del que habla la Comisión, ya que la gestión profesionalizada de la RSE exige diferenciarla de las acciones sociales que legítimamente quiera llevar a cabo la familia emprendedora por sus propios medios.

Cuando una la familia establece en su misión objetivos de carácter social puede optar por 3 vías para conseguirlos: utilizar instrumentos independientes de la empresa -el más conocido suele ser la creación de una fundación-; proponer al Consejo de Administración a través de la Asamblea General que incluya la RSE dentro del modelo estratégico de la empresa; o la combinación de ambas opciones.

Cualquiera de las 3 vías es correcta y legítima, pero siempre teniendo presente que lo familiar no debe mezclarse con la gestión empresarial. Incluso en la terce-

ra opción, la combinación de la política familiar con la política empresarial no significa que estas se mezclen. En estos casos, tal y como ya se ha expuesto anteriormente, el Consejo de Familia ha de vigilar que exista una evolución paralela, pero nunca inmiscuirse en la forma en que se gestionan las iniciativas corporativas.

VIII. Algunos datos sobre la RSE en las grandes empresas familiares

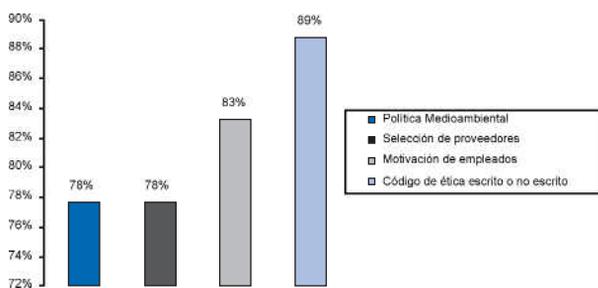
Como anteriormente se señaló, la investigación en torno a la RSE todavía tiene un largo camino por recorrer. Entre las lagunas existentes esta el desconocimiento que hay en torno a su desarrollo en las empresas familiares. Esta carencia es especialmente importante en las medianas y pequeñas compañías.

En las grandes empresas, aunque también se da éste problema, si que existen datos que pueden permitir alcanzar algunas conclusiones. La primera es que, dentro del liderazgo que algunas compañías están ejerciendo en la difusión y práctica de políticas socialmente responsables hay una notable presencia familiar. Así lo demuestra, por ejemplo, el Ranking sobre Acción Social que cada año elabora la Fundación Empresa y Sociedad, uno de los más prestigiosos en España, en el que los grupos familiares VIPS, SIRO e INDITEX aparecían entre las 10 primeras empresas del año 2004.

En esta misma línea, el Estudio sobre profesionalización de la Empresa Familiar realizado en los ejercicios 2004 y 2005 por la empresa de consultoría, Alexander Huges, y por el Instituto de la Empresa Familiar entre una treintena de grandes compañías familiares refleja una notable preocupación por estos aspectos. El Estudio incluía en el cuestionario al que contestaron los encuestados la pregunta “¿Cuál de estos aspectos de responsabilidad social –política medioambiental, elección de proveedores atendiendo a criterios RSE, políticas

de motivación de empleados y códigos de conductas- ha incorporado a su política empresarial?”. Tal y como aparece en el gráfico 1, el nivel alcanzado en todos ellos es notablemente elevado. De acuerdo con las contestaciones, los 4 elementos habrían sido incorporados por más del 75% de las empresas, aunque en el caso de los códigos de ética empresarial, que casi llegan a un 90% de implantación, a menudo se aplican sin estar escritos.

gráfico 1



Al ser un simple cuestionario sobre numerosos aspectos que nada tenían que ver con la RSE, no es posible saber hasta que punto las contestaciones son consecuentes con la realidad o si las políticas emprendidas serían capaces de pasar el filtro que puede suponer una actividad certificadora rigurosa. En cambio, si que permite llegar a la conclusión del elevado nivel de preocupación que existe en torno a esta materia.

Con el objeto de aportar más claridad a estas dudas, el Instituto de la Empresa Familiar ha realizado un trabajo complementario entre sus socios. Partiendo de la idea de que para que exista RSE la empresa debe ponerlo en conocimiento de la Sociedad, y de que en estos momentos las páginas webs corporativas se han convertido en un instrumento clave en la política de comunicación de las empresas, ha analizado la información sobre RSE que contienen. También se ha analizado su presencia en el Pacto Mundial de la ONU y en la Fundación Empresa y Sociedad, como indicador del grado de preocupación que despierta la RSE. El

resultado de este ejercicio demuestra una importante diferencia entre lo que sería la inquietud de las empresas por la RSE y su correcta implementación.

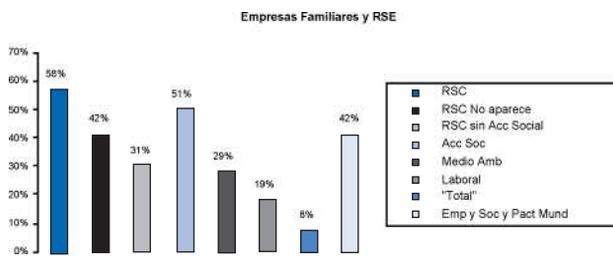
Tal y como aparece en el gráfico 2, el 58% de las webs analizadas indican que la empresa realiza actividades socialmente responsables. Además, el 42% de los socios del Instituto participa en la Fundación Empresa o en el Pacto Mundial. Conviene aclarar que son iniciativas diferentes, pero que el estar en cualquiera de ellas refleja una preocupación y un cierto grado de compromiso con sus objetivos. Cosa distinta es la manera en que cada compañía busca su consecución.

Cuando los Socios del Instituto informan en sus webs de sus actividades socialmente responsables un 8% expone la forma en que se ha integrado en la estrategia de la empresa y los mecanismos que han desarrollado para que abarque la práctica totalidad de los elementos que agrupa la RSE (mencionados en el apartado titulado “Breve reflexión sobre el concepto y los protagonistas de la RSE”). Es decir, sólo un pequeño porcentaje estaría cumpliendo el concepto en todas sus vertientes.

En contraste, existe cierto nivel de “especialización” en 3 políticas y sus respectivos instrumentos: Acción social (51%), Medio Ambiente (29%) y Laboral (19%). Desde luego, para obtener unas conclusiones rigurosas sería necesaria una investigación más profunda. Sin embargo, estos datos pueden estar indicando algunas tendencias importantes:

- que la Acción social es la política más desarrollada;
- que casi la mitad de las empresas que hacen RSE sólo han desarrollado esta política, es decir, podrían estar confundiendo Acción social con RSE;
- que las empresas están adaptando el concepto a su naturaleza, profundizando más en los aspectos que más competitividad le pueden generar o destruir.

gráfico 2



Otro de los objetivos de la investigación realizada ha sido conocer las distintas fases por las que generalmente pasan las empresas al desarrollar su estrategia RSE. De acuerdo con las situaciones halladas, se puede hablar de 4:

- Fase 0 - Ausencia de políticas.
- Fase 1 - Acción social impulsada por la familia fundadora a través de colaboraciones con entidades sin ánimo de lucro o de la creación de fundaciones.
- Fase 2 - RSE en algunos ámbitos claves de la empresa, como medio ambiente o el plano laboral, que no es gestionada por la familia.
- Fase 3 – RSE integrada en la gestión de general la empresa, certificada por organismos externos y de reputación contrastada. La RSE pasa a formar parte de la filosofía de la empresa con un elevado grado de independencia de la Familia.

Por último, también se han identificado las mejores prácticas en las que se ha materializado la adopción de criterios de RSE por las empresas del Instituto:

- Declaración pública de los valores corporativos

- Sistemas de gestión específicos de RSE
- Códigos de conducta
- Permisos de maternidad por encima del mínimo legal
- Contratos indefinidos para la totalidad de la plantilla
- Servicios de guardería para hijos de trabajadores
- Prioridad a la contratación de personas que puedan acceder a pie al centro de trabajo
- Filantropía:
 - Voluntariado de los trabajadores de la empresa financiado por esta
 - Mecenazgo cultural
 - Programas de inserción social y laboral a mujeres maltratadas
 - Promoción de consumo sano de alimentos: campañas anti-obesidad
 - Programas de educación ambiental para niños
- Programas de aprendizaje permanente mediante el uso intensivo de las nuevas tecnologías (Internet)
- Subvención de seguros privados de dependencia
- Servicios de transporte colectivo a empleados
- Preferencia a la contratación de trabajadores inmigrantes
- Preferencia a la contratación de trabajadores minusválidos
- Utilización intensiva de tecnologías de la información para evitar desplazamientos fuera del hogar
- Inversión en I+D en los ámbitos laborales y medioambientales
- Programas de formación a los hijos de los trabajadores. Financiación de carreras universitarias
- Diseño de planes de carrera a largo plazo
- Establecimiento de canales específicos para la resolución de conflictos internos
- Desarrollo de sistemas de remuneración acordes con las responsabilidades y rendimientos
- Autonomía a las personas en la programación y asignación de las actividades, en la mejora de los procedimientos de trabajo y en el aseguramiento

de la calidad

- Oportunidades a los trabajadores para que puedan ejercer su iniciativa innovadora y emprendedora
- Planes específicos de reducción de consumo de recursos
- Establecimiento de un Balance Social
- Etiquetado con información precisa y accesible

IX. Conclusiones

· En estos momentos se desconoce la verdadera incidencia que la RSE tendrá en la competitividad de las empresas. Es fundamental invertir más en investigación sobre RSE.

· Es imprescindible realizar campañas de difusión de la RSE entre los consumidores. Por encima de la necesidad de que las empresas acepten su filosofía, o de la necesidad de crear un marco que la regule, esta la de crear una cultura adecuada entre los ciudadanos, que permita conocer a trabajadores y consumidores cuales son sus derechos y sus obligaciones. Sin esa cultura los consumidores no la demandarán y las empresas no la adoptarán.

· Es necesario explicar que las empresas no hacen RSE como compensación a sus deseconomías, sino por su posición privilegiada para mejorar el desarrollo social.

· También es necesaria una política activa de difusión entre las empresas con el objetivo de:

- Mejorar sus capacidades de gestión de este activo
- profesionalizarla al máximo-

- Evitar la confusión entre Acción social y RSE
 - Introducir la RSE tanto en el Gobierno corporativo como en el familiar para alcanzar un buen gobierno
-
- Hay que trabajar para que la UE no sea la única entidad de carácter supranacional que desarrolla iniciativas en este campo.
-
- Existe una notable preocupación por la RSE en las grandes empresas familiares
 - Esta preocupación no es nueva. Lleva tiempo existiendo, aunque en general se ha gestionado de manera informal
 - Las empresas que a día de hoy han decidido y logrado integrar plenamente esta responsabilidad en sus estrategias son una minoría.
 - En muchos casos esta minoría esta especializándose sólo en una parte de la RSE, seguramente la que más competitividad les puede generar o destruir.
 - El desarrollo de la RSE esta estrechamente ligado con el del Buen Gobierno. Este requiere que la Familia empresaria incluya en su definición de las misiones y de filosofía de la empresa su deseo de contribuir al desarrollo de la Sociedad a través de prácticas responsables. Este deseo debe ser trasladado al Consejo de Administración, responsable de su implementación en la estrategia de la empresa. Todo ello sin que los órganos de gobierno familiar -El Consejo de Familia- se inmiscuya en la gestión.

Textos consultados

- **Ética en la Empresa Familiar**
- **Informe Forética 2004 sobre la situación en España de la Responsabilidad Social de las Empresas**
- **Myths of nature and environmentally responsible behaviours: an exploratory study**, Beckmann, Christensen y Christensen (2001).
- **Do consumers really care about corporate responsibility?**, Boulstridge y Carrigan (2000).
- **Percepción de la responsabilidad social empresarial: un análisis cross-cultural**, Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005).
- **Guía del Buen Gobierno en la Empresa familiar**, Instituto de la Empresa familiar, IESE y Fundación de Estudios Financieros (2005).
- **Estudio sobre la profesionalización de la Empresa Familiar**, Alexander Hugues e Instituto de la Empresa Familiar (2005).

CUADERNOS FORÉTICA. Otros títulos publicados:

- 1 **Responsabilidad Social de las Empresas:**
Fundamentos y enfoque de la gestión responsable
Dr. Pedro Francés Gómez
- 2 **Gestión Integral de la RSE:**
El caso de Novartis en España
Joan Fontrodona Felip

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR
ESPAÑOLA**

M^a Katuska Cabrera Suárez
M^a de la Cruz Déniz Déniz

Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Domingo Javier Santana Martín

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Tafira
Las Palmas de Gran Canaria. CP 35017
Telf: 928 45 17 88 Fax 928 45 18 29
kcabrera@dede.ulpgc.es

Paper session: Entrepreneurship and Family Business

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EMPRESA FAMILIAR.

EVIDENCIA PARA EL CASO ESPAÑOL

RESUMEN:

El presente trabajo tiene por objeto analizar a qué perfil responden las empresas familiares españolas en relación con la responsabilidad social corporativa. Para ello, se envió un cuestionario a 612 empresas asociadas al Instituto de la Empresa Familiar. Los resultados obtenidos apuntan a que las empresas familiares españolas adoptan mayoritariamente una visión reducida hacia la responsabilidad social corporativa, mientras que sólo un 28% de las mismas adoptan una visión más amplia de las relaciones empresa/sociedad. La antigüedad de la empresa se constituye como el principal factor diferenciador entre los grupos encontrados.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, empresa familiar.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EMPRESA FAMILIAR. EVIDENCIA PARA EL CASO ESPAÑOL

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo identificar a qué perfil responden las empresas familiares españolas en relación a los diferentes enfoques de responsabilidad social. Así mismo, analizaremos las características de cada uno de los grupos de empresas que se obtengan de los correspondientes análisis aglomerativos. Concretamente, aspectos como la generación de la familia al frente de la empresa, la edad de la misma o su tamaño pueden caracterizar a los distintos grupos que surjan.

Con el fin de alcanzar dicho objetivo se hace necesario, en primer lugar, exponer los principales fundamentos que dan explicación al fenómeno de la responsabilidad social corporativa, haciendo una especial incidencia en aquellos trabajos que han abordado las posibles implicaciones de la naturaleza familiar en el enfoque de las empresas respecto a su relación con la sociedad. De esta forma se extraen aquellos factores que pudieran caracterizar a las empresas atendiendo a su visión sobre las relaciones empresa/sociedad.

Estos planteamientos respecto a la responsabilidad social corporativa han sido analizados a través de la evidencia proporcionada por el estudio empírico realizado sobre una muestra de empresas familiares asociadas al Instituto de la Empresa Familiar. Dicho estudio nos ha permitido conocer el perfil de las empresas familiares españolas hacia la responsabilidad social y extraer conclusiones relevantes acerca de los factores que determinan cada uno de dichos perfiles.

Por tanto, en función de lo expuesto anteriormente el resto del trabajo se estructura de la siguiente forma. En el segundo apartado se abordan los distintos enfoques existentes acerca de

la responsabilidad social corporativa. Posteriormente, en el tercer apartado nos centramos en las posibles implicaciones de la naturaleza familiar sobre la implicación social corporativa. Seguidamente se expone la metodología utilizada, para posteriormente exponer los principales resultados, así como las conclusiones que se derivan del estudio realizado.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: DISTINTOS ENFOQUES

Ya desde los primeros intentos de conceptualización de la responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC), se ofrecen diversas definiciones en las que se considera que la empresa ha de ofrecer respuesta a una serie de exigencias que van más allá de las obligaciones técnicas, económicas y legales, alcanzando así unos beneficios sociales junto con las ganancias económicas tradicionales (McGuire, 1963; Davis, 1973; Steiner, 1975; Davis y Blomstrom, 1975). En esta línea, Carroll (1979) establece una definición cuatripartita que intenta situar las expectativas legales y económicas de los negocios relacionándolas con un mayor número de preocupaciones sociales. La definición propuesta por este autor incluye cuatro tipos de responsabilidad y distingue los siguientes aspectos del concepto, por orden de primacía:

Responsabilidades económicas. Es la responsabilidad fundamental de la empresa. Los negocios deben estar orientados a producir bienes y servicios que la sociedad desee y venderlos a la misma a un precio justo -un precio que la sociedad considere que representa el valor de los bienes y servicios distribuidos y que proporciona a los negocios los beneficios adecuados para su perpetuación, crecimiento y retribución de sus inversores-. Se trata, por tanto, de un responsabilidad requerida por la sociedad.

Responsabilidades legales. Es responsabilidad de los negocios ante la sociedad cumplir esas leyes, y si no están de acuerdo con las mismas nuestra sociedad ha propuesto un mecanismo a

través de procesos políticos para que los disidentes sean escuchados. Se trata también de una responsabilidad requerida por la sociedad.

Responsabilidades éticas. Aunque las dos primeras categorías incluyen normas éticas, este área -denominada por muchos como el *área gris*- incluye los comportamientos y actividades que no están contemplados en la ley pero que están incluidos en los resultados que los miembros de la sociedad esperan de los negocios. Este área es más amorfa y consecuentemente una de las más difíciles con las que se enfrentan las empresas, dado que, en definitiva, las *responsabilidades éticas* constituyen ese área en la que la sociedad espera ciertos resultados pero que no ha sido aún articulada en forma de leyes ni existe voluntad de hacerlo. En este caso se trata de una responsabilidad esperada por la sociedad.

Responsabilidades discrecionales, voluntarias o filantrópicas. Estas actividades son puramente voluntarias, guiadas sólo por el deseo de los negocios de implicarse en actividades sociales que no son requeridas por ley y que no se esperan de ellos desde un punto de vista ético. Entre estas responsabilidades se podría incluir las donaciones a causas caritativas, el establecimiento de guarderías para las madres que trabajan, etc. Se trata de una responsabilidad deseable por parte de la sociedad.

En definitiva, la responsabilidad social de las empresas abarca “[...] las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad con respecto a las organizaciones en un momento dado del tiempo”(Carroll,1979:500). Dichos componentes no son autónomos sino que están interrelacionados y crean cierta tensión a los directivos cuando intentan lograrlos todos simultáneamente. Por consiguiente, la separación tiene sólo un propósito conceptual, ya que en la realidad los directivos están constantemente desafiados a tomar decisiones e implicarse en acciones que sean rentables, conformes a la ley y éticas (Carroll, 1989).

Para Wood (1991a), la *legitimidad* de los negocios se constituye como el centro de la discusión en lo que a la responsabilidad social corporativa se refiere. Por una parte, los críticos se preguntan: ¿podrían las empresas actuar como si estuvieran desconectadas del resto de la sociedad, no obligadas por sus normas, no implicadas en el mantenimiento de la estructura de dicha sociedad, desinteresadas por su salud global? Por otra parte, los directivos tienen dificultad para entender los ataques que reciben: ¿es que no trabajan ellos por el mejor interés de la sociedad, maximizando la riqueza, proporcionando trabajo, pagando impuestos? ¿Por qué se supone ahora que tienen que enfrentarse a problemas sociales masivos como la pobreza, el analfabetismo, la desertización? ¿Cómo se espera que puedan hacer ellos *todas* estas cosas? Para responder a todas estas cuestiones resulta de gran ayuda apoyarse en los principios éticos, tales como los derechos morales, la justicia distributiva, el utilitarismo, entre otros; así como en los principios *funcionales*, que nos indican cómo hemos de hacer las cosas; y *estructurales*, que iluminan los vínculos de las empresas con la sociedad a tres niveles - institucional, organizativo e individual. Todo ello nos permitirá plantear diferentes visiones empresariales acerca de la responsabilidad social corporativa, las cuales han sido objeto de estudio en numerosos trabajos de investigación.

Visión reducida de la responsabilidad social corporativa

Un grupo importante de trabajos representa el paradigma que sostiene que las empresas tienen una única responsabilidad que es suministrar bienes y servicios a la sociedad al objeto de obtener un beneficio. Este paradigma está en línea con los planteamientos neoclásicos (Friedman, 1962,1971), basados en la premisa de la maximización del uso eficiente de los recursos. Ésta es una visión muy reducida del papel de las empresas en la sociedad moderna, al centrarse en el coste que supone la implicación social de las empresas y al considerar que el beneficio es el único criterio para juzgar la eficiencia empresarial. Se argumenta que atender

el cumplimiento de responsabilidades sociales puede suponer una desventaja en costes para la empresa (Anderson Jr., 1989). En este sentido, será más probable que las pequeñas empresas tengan esta percepción, debido a que los costes son un factor clave para su supervivencia en el mercado (Ahmed, *et.al.*, 1999). Por otra parte, se considera que las empresas no pueden desarrollar correctamente estas actividades puesto que los directivos no tienen la experiencia necesaria para ello (Stone, 1975). Además, esto ni siquiera es deseable puesto que supondría un incremento del poder de las empresas difícilmente controlable por la sociedad (Davis, 1973; Anderson Jr., 1989).

Por tanto, se trata de un conjunto de aportaciones que ignora que las empresas forman parte de una sociedad más amplia y tienen responsabilidades que van más allá de la obtención del beneficio. Las empresas que comparten este modelo de responsabilidad social están preocupadas por la exploración de los mercados como clave de éxito. De esta forma, se concentran en actividades encaminadas a satisfacer las necesidades de los consumidores y así satisfacer también las necesidades organizativas (la maximización del beneficio). Para ello han de liberarse de tradiciones, ideologías y relaciones de poder de carácter restrictivo (Alvesson y Willmott, 1992). El entorno social, de gran importancia estratégica, ha sido completamente descuidado en la medida en que no se percibe un beneficio potencial a corto plazo derivado de la atención al mismo (Quazi y O'Brien, 2000).

Visión amplia de la responsabilidad social corporativa

De forma paralela, se ha producido un cambio importante derivado del surgimiento de la teoría relacional (Morgan y Hunt, 1994), el cual ha ampliado la visión estrecha de carácter transaccional existente hacia una perspectiva más amplia encaminada a construir relaciones sostenibles con la sociedad. La sociedad actual ha adquirido un carácter pluralista compuesta por cientos de grupos con intereses particulares. Las dos últimas décadas se han caracterizado

por un incremento en la especialización por parte de los grupos de interés que representan a todos los sectores sociales -consumidores, empleados, proveedores, gobiernos, competidores, defensores del medio ambiente, organizaciones no lucrativas, instituciones financieras, etc. (Freeman, 1984, Wood, 1994). Por tanto, podríamos afirmar que las relaciones sostenibles con la sociedad suponen atender las exigencias de “[...] cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos empresariales” (Freeman, 1984:25). Nace así un segundo modelo explicativo de la filosofía corporativa hacia la responsabilidad social que plantea que las empresas contribuyen al bienestar de la sociedad porque tienen responsabilidades que van más allá de la maximización de los beneficios a corto plazo. Desde esta nueva visión, los directivos valoran el beneficio o coste neto que supone a la compañía el ejercicio de la responsabilidad social corporativa.

El punto de partida de los argumentos de apoyo a la responsabilidad social lo estableció Petit (1967) al sintetizar los pensamientos de intelectuales como Mayo, Drucker, Berle y Keynes. Según Petit (1967), aunque estos autores tienen ideas diferentes sobre la materia, están de acuerdo en dos puntos fundamentales: “(1) la sociedad industrial se enfrenta con serios problemas humanos y sociales acarreados en gran medida por la aparición de las grandes corporaciones; y (2) los directivos deben resolver los asuntos organizativos de forma que también resuelvan, o al menos disminuyan, los problemas anteriores” (Petit, 1967:58). En la misma línea de razonamiento, Davis (1967:316) presenta dos argumentos que merecen ser mencionados conjuntamente: “[...] las empresas tienen los recursos”, por tanto, “[...] permitamos a las empresas intentar resolver los problemas sociales”. Dichos argumentos vienen a apoyar la idea de que las empresas tienen una reserva de talento directivo, experiencia funcional y capital que podría ser utilizada en la resolución de los problemas sociales, tarea en la que tantas otras instituciones han fracasado.

La justificación planteada por Petit (1967) está estrechamente relacionada con lo que podríamos considerar el primer argumento para la responsabilidad social, el que afirma que “[...] el interés a largo plazo de las empresas es ser socialmente responsables”(Carroll, 1989). La sociedad posee unas expectativas sobre los negocios de tal forma que, si éstos no responden, su posición en la misma puede ser alterada por el público, por ejemplo, a través de regulaciones gubernamentales o, de forma más dramática, a través de sistemas alternativos para la producción y distribución de bienes y servicios. Es decir, a la larga, un comportamiento socialmente responsable y anticipador es más práctico y menos costoso que adoptar un comportamiento reactivo. Davis (1973) articuló esta idea en lo que denominó la *ley de hierro de la responsabilidad* y en la que fundamenta Wood (1991ab) el principio de legitimidad. De la misma forma, Anderson Jr. (1989:11) sostiene que la responsabilidad social de las empresas “[...] aumenta su visibilidad y les sitúa en una posición más favorable a los ojos del público en general, y [...] ayuda a mantener y ganar clientes, mejorando así la viabilidad del sistema comercial”. Todo ello favorecerá, en último término, los intereses de los accionistas.

La investigación contemporánea también sugiere que la empresa, como institución que controla una gran parte de los recursos de la sociedad, ha de incluir los aspectos sociales en el proceso estratégico de toma de decisiones (Menon y Menon, 1997; Bhat y Bhat, 1997; Burke y Logsdon, 1996). De esta forma, la empresa asegurará sus intereses a largo plazo construyendo un vínculo con la sociedad. Si la empresa, por ejemplo, invierte en desarrollar productos respetuosos con el medio ambiente, la sociedad la recompensará con beneficios positivos (Carlson, Grove y Kangun, 1993). La investigación muestra que los consumidores prefieren comprar productos e invertir en acciones de empresas que cuidan el entorno y se comportan como “buenos ciudadanos corporativos” (Zaman *et al.*, 1996; Gildia, 1995). De la misma forma, las empresas pueden establecer una imagen corporativa única contribuyendo a

solucionar problemas sociales (Menon y Menon, 1997). Esta responsabilidad social será considerada como un recurso raro, no-sustituible e inimitable que constituirá la base de la ventaja competitiva en el mercado en términos de ahorros de costes y diferenciación (Déniz y De Saá, 2003; Morris, 1997; Russo y Fauts, 1997). En un intento de establecer una relación sostenible con los grupos de interés, las empresas forman alianzas con los mismos y tienen en cuenta la información que éstos poseen sobre aspectos como diseño de productos, servicio post-venta, atención al empleado, etc. (Hartman y Stafford, 1997).

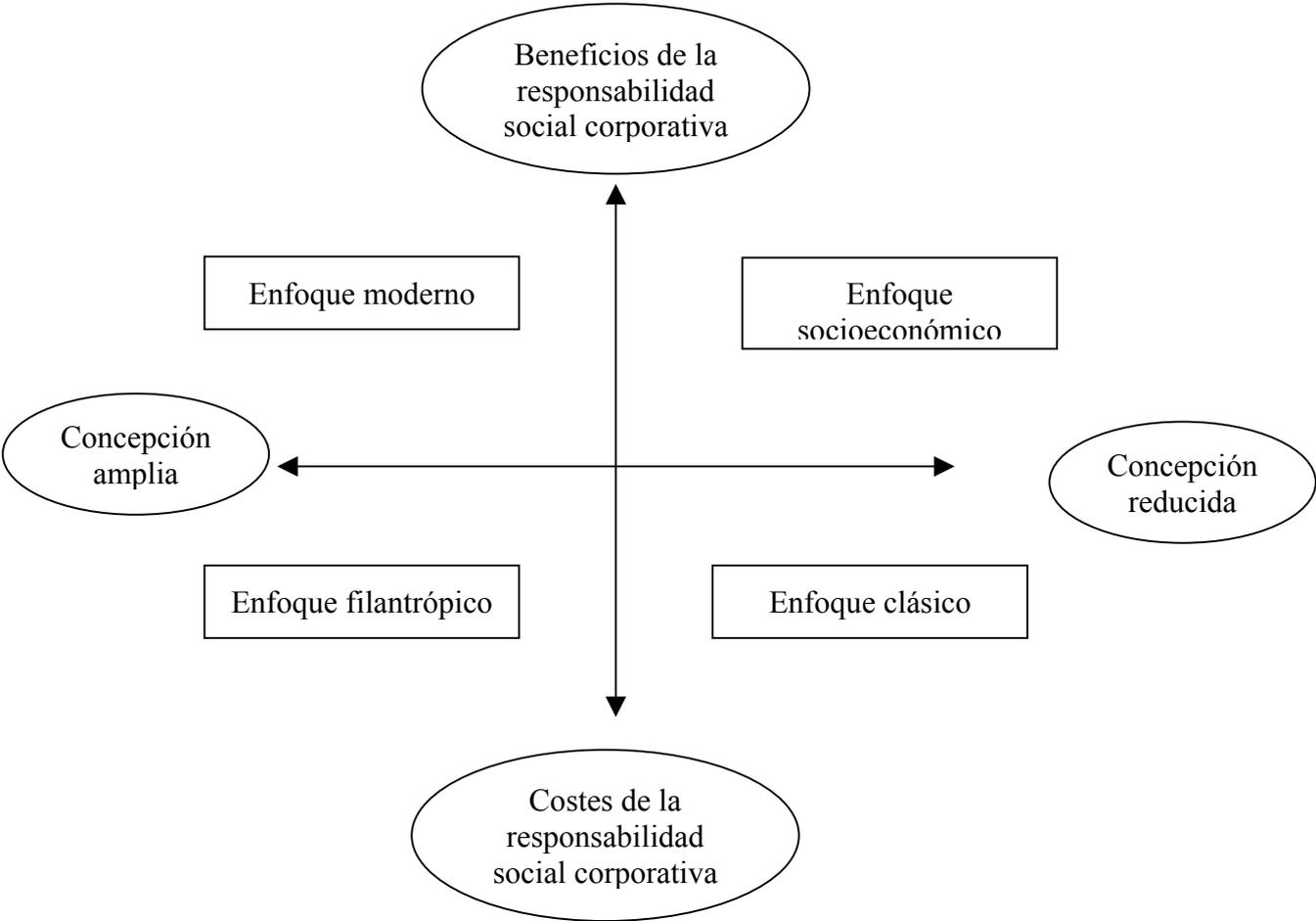
Diferentes enfoques de la responsabilidad social

Según Quazi y O' Brien (2000), de la discusión anterior se desprende que la visión corporativa acerca de la responsabilidad social responde a un marco bidimensional. Esas dos dimensiones son: el ámbito de la responsabilidad social (reducido o amplio) y los resultados derivados del compromiso social de los negocios (costes o beneficios). Sobre la base de estas dimensiones, surge un modelo de responsabilidad social corporativa que puede ser representado gráficamente a través de dos ejes (véase figura 1). El eje horizontal va desde una visión reducida a una visión amplia de la responsabilidad social. El extremo de la derecha representa a aquellas empresas que adoptan una visión reducida de la responsabilidad social, dado que la perciben en un sentido clásico. Esto es, consideran que su función es la de proporcionar bienes y servicios que conduzcan a la maximización del beneficio dentro de “las reglas del juego” (regulación). El énfasis está en la maximización del beneficio a corto plazo. Por el contrario, el extremo izquierdo representa a aquellas empresas que consideran la responsabilidad social en un sentido más amplio, que va más allá de la regulación y que trata de servir a unas expectativas de la sociedad en términos de protección medioambiental, desarrollo de la comunidad, conservación de los recursos y filantropía. El eje vertical representa dos extremos en cuanto a la percepción de las consecuencias de la acción social por

parte de las empresas, esto es, costes de la implicación social y beneficios del compromiso social. El lado negativo de dicho eje representa a las empresas preocupadas por los costes de la actuación social, esto es, la principal consideración que se tiene en cuenta en este caso son los gastos a corto plazo que se derivan del ejercicio de la responsabilidad social. El lado positivo del eje vertical representa a aquellas empresas que evalúan los beneficios a largo plazo resultantes de la actuación social y perciben que las plusvalías potenciales derivadas de dicha actuación superan en el largo plazo los costes que se puedan derivar de la misma.

Figura 1. Enfoques de la responsabilidad social

Fuente: Quazi y O' Brien (2000)



Así, el modelo propuesto por Quazi y O' Brien (2000) define cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales puede ser denominado como sigue:

Enfoque clásico: se corresponde con la visión primaria de la responsabilidad social. Las empresas no pretenden otro objetivo que no sea la maximización del beneficio y consideran que la implicación social genera un coste neto y ningún beneficio real.

Enfoque socio-económico: representa una visión reducida de la responsabilidad social pero acepta que adoptar algún grado de responsabilidad social proporcionará unos beneficios netos a la empresa en términos, por ejemplo, de evitar una legislación costosa, construir buenas relaciones con los clientes y proveedores o bien establecer redes de colaboración. En este contexto la responsabilidad social puede estar justificada incluso cuando el directivo mantiene una visión reducida acerca de la misma. Se trata, por tanto, de una visión socioeconómica según la cual las empresas pueden desarrollar simultáneamente una doble función de maximización del beneficio y servicio a las demandas sociales.

Enfoque filantrópico: dibuja una visión amplia de la responsabilidad social según la cual las empresas están dispuestas a realizar donaciones, incluso aunque estas se perciban como un coste neto para la empresa. Esta actitud puede proceder de una conducta altruista o ética que les impulsa a hacer algo por la sociedad.

Enfoque moderno: se trata de una perspectiva según la cual la empresa mantiene una relación amplia con la sociedad y obtiene beneficios netos a largo y corto plazo derivados de la implicación social corporativa. Estamos ante una visión moderna de la responsabilidad social que incluye una perspectiva de grupos de interés, analizada con anterioridad en el presente trabajo.

3. LA EMPRESA FAMILIAR Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

A pesar de que no existe consenso acerca del concepto de empresa familiar, sí podemos encontrar ciertos elementos comunes en las diversas definiciones propuestas. En el fondo de muchas de ellas se encuentra, implícita o explícitamente, la idea de la influencia o el control de una familia sobre una empresa, fundamentalmente de dos maneras: la propiedad y la dirección (Neubauer y Lank, 1999). Por consiguiente, la clave para entender el comportamiento de estas organizaciones se encuentra en analizar la interacción de dos subsistemas distintos, familia y empresa. Esto afecta a las acciones de los implicados; básicamente los propietarios/directivos familiares responsables de las decisiones y el control de la empresa, quienes están afectados por la interrelación de roles entre los ámbitos de la familia y la empresa (Churchill y Hatten, 1987). De esta forma, lo que hace a una empresa familiar única es la influencia de un grupo familiar en la propiedad, el gobierno, la dirección y la sucesión de la empresa, así como en los objetivos, estrategias y estructura de la misma y la manera en que éstos se formulan, se diseñan y se implantan (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

Así, además de las dinámicas normales entre grupos de interés que se presentan en cualquier otra empresa, en las empresas familiares tenemos que considerar a la propia familia como un grupo de interés específico. Por otro lado, las relaciones entre los diferentes participantes en las empresas familiares serán de una naturaleza específica dado que la confianza¹ y las emociones pueden tener una importante influencia sobre el sistema y los mecanismos de gobierno en estas empresas (Huse, 1998). En general, la existencia de confianza en las relaciones entre grupos de interés derivará en una mayor cooperación entre los participantes y

¹ *En relación a la confianza, Hosmer (1995) considera que "... es la convicción por parte de una persona, grupo o empresa de que otra persona, grupo o empresa cumplirá con un deber voluntariamente aceptado de reconocer y proteger los derechos e intereses de todos los implicados en un empeño conjunto o intercambio económico"* (1995:393).

en una reducción de los costes de transacción (Hosmer, 1995; Aronoff y Ward, 1995, Litz, 1997).

Esta especial configuración estructural podrá tener consecuencias en diversos aspectos del comportamiento de las empresas familiares. Con respecto a la responsabilidad social corporativa, podemos considerar a la empresa familiar desde dos puntos de vista opuestos. Por un lado, existe una visión popular, y en cierto modo despectiva, que asocia a la empresa familiar con ciertas características y comportamientos como el nepotismo, la anteposición del bien de la familia al de la empresa, la falta de disciplina sobre beneficios y resultados, la ocultación de información y el secretismo, las dificultades para adecuarse al mercado, la falta de preparación de la sucesión y la resistencia de las generaciones mayores a ceder el poder (Donnelly, 1964; Lansberg, 1988; Handler y Kram, 1988; Danco, 1992; Neubauer y Lank; 1998; Gallo y Melé; 1998; Cabrera y García, 2000). Todo esto puede derivar en un mal funcionamiento de la empresa familiar que, a la larga, llevaría al incumplimiento de las responsabilidades sociales primarias. Así, la responsabilidad de crear riqueza y asegurar la continuidad del negocio es fundamental para, entre otras cosas, asegurar los puestos de trabajo de los empleados. En este sentido, existe evidencia de que las empresas familiares tienen dificultades para crecer debido, entre otras razones, a su aversión al endeudamiento y a la entrada de capital ajeno por su afán de mantener el control (Gallo y Melé, 1998; Mishra y McConaughy, 1999; Gnan y Montemerlo, 2002).

Además, las características anteriores alejarían a la empresa familiar del cumplimiento con otro tipo de responsabilidades sociales como son las de tipo ético o discrecional. Así, por ejemplo, la empresa puede estar incumpliendo los principios de la ética Rawlsiana² en la medida en que impida el desarrollo integral de todos los empleados y se centre sólo en los

² Rawls considera que el 'bien' debe ser distribuido de tal forma que ningún grupo de interés de la empresa sea un completo perdedor mientras otros son completos ganadores.

familiares. En este sentido, en el estudio realizado por Beehr, Drexler y Faulkner (1997) los empleados miembros de las familias propietarias declaran experimentar más ventajas que desventajas en su trabajo en comparación con los empleados no familiares. Según los autores, una explicación sería que las ventajas que se proporciona a los familiares (como un progreso rápido e incremento de las responsabilidades) pueden traducirse en desventajas para los empleados no familiares. Por otro lado, existe evidencia de que las empresas familiares tienden a remunerar a los empleados no familiares en función de sistemas de evaluación y de otros instrumentos de gestión de recursos humanos, pero no ocurre lo mismo con los empleados familiares que no son sometidos a estos procedimientos y cuya remuneración depende de otros criterios distintos al resultados (Astrachan y Kolenko, 1994; Reid y Adams, 2001). A su vez, Cromie y Sullivan (1999) afirman que las empleadas pertenecientes a la familia disfrutaban de un mayor estatus, seguridad laboral y flexibilidad que las empleadas no familiares, lo que les permitía combinar con más facilidad la vida familiar y profesional. Por su parte, Poza, Alfred y Maheshwari (1997) concluyen que los directivos no familiares estaban menos satisfechos que los directivos familiares en cuanto a la capacidad del equipo directivo para manejar el crecimiento de la empresa y creen menos en la idea de que los puestos directivos sean tan asequibles para ellos como para los familiares. En este sentido, se ha señalado la resistencia de los líderes de las empresas familiares a permitir la influencia de ajenos a la familia en la toma de decisiones (Kets de Vries, 1985, 1996; Dyer, 1986), sobre todo en las primeras generaciones.

Sin embargo, también podemos encontrar en la literatura referencias a la empresa familiar asociada a valores como la calidad del producto, el respeto y protección de los empleados, la implicación con la comunidad, el sacrificio de la familia para apoyar financieramente a la empresa, la continuidad e integridad en las políticas de dirección y el enfoque corporativo, etc. (Donnelly, 1964; Ward, 1987; Leach, 1993; Poza, 1995; Neubauer y Lank, 1998; Miller

y Le Breton-Miller, 2003). Estas ideas forman parte de la “leyenda” que se ha forjado en torno a las empresas familiares a las que se atribuye rasgos como la preocupación por la reputación, una orientación al largo plazo, respeto por la tradición y los valores familiares, etc. Así, se argumenta que es improbable que las empresas familiares provoquen el desarraigo de sus empleados; suelen mantener sus instalaciones en los lugares donde comenzaron; y las familias propietarias habitualmente forman parte de juntas directivas de hospitales, iglesias, escuelas e instituciones benéficas que contribuyen a la estabilidad y el bienestar de la comunidad local (Ward, 1987; Lansberg, 1999; Gnan y Montemerlo, 2002). Así, por ejemplo, en los Estados Unidos existen casi 50.000 fundaciones privadas que proporcionan un apoyo esencial a los servicios sociales y culturales, y al menos dos tercios están controladas por familias. Esta intensa actividad filantrópica tiene como base un sistema de valores y, además, supone un sistema de trabajo inherentemente voluntario que implica importantes recursos pero cuyas recompensas son más de carácter social e interpersonal que financiero (Gersick, 2002).

Por consiguiente, esta segunda corriente de pensamiento nos llevaría a argumentar que las empresas familiares se comportan conforme a una concepción amplia de la RSC en términos de la discusión planteada al inicio del presente trabajo. Así, muchas empresas familiares mantienen algunos de sus principios de actuación porque son parte de su cultura empresarial, que suele estar muy ligada a la vida de la familia (Dyer, 1986; Graafland, 2002). Por otro lado, en la medida en que las empresas familiares no suelen acudir a externos a la familia en busca de financiación, es posible que puedan dedicar recursos a cumplir con actividades sociales de acuerdo a sus principios (Graafland, 2002).

Probablemente sea posible encontrar empresas familiares que respondan a estas dos imágenes, ya que es difícilmente asumible que este tipo de organización constituya un grupo

homogéneo. El hecho de que una familia favorezca una orientación más o menos amplia hacia la RSC dependerá de los propios valores de la familia. Así, Chua, Chrisman y Sharma (1999:25), al definir a las empresas familiares como: “[...] empresas gobernadas y/o dirigidas con la intención de conformar y perseguir la visión de un negocio sostenida por un coalición dominante controlada por los miembros de la misma familia de manera que sea potencialmente sostenible a través de las generaciones de dicha familia”, afirman que su definición no implica que esta visión deba servir sólo los intereses del grupo familiar porque el futuro deseado puede, en parte, preocuparse por la sociedad en general.

El impacto de la estructura y las dinámicas de la familia en la empresa familiar viene determinado por la visión sobre la naturaleza humana sostenida por la primera (Salvato, 2002). Esta visión puede encontrarse a lo largo de un continuo que abarca desde el individuo económicamente racional y que está orientado a la autosatisfacción, postulado por la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983), al individuo colectivo y autorealizador sugerido por la teoría del *stewardship* (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997). Este último planteamiento teórico surgió en el campo de la psicología y la sociología con el fin de estudiar situaciones en las que los directivos están motivados a actuar en el mejor interés de sus principales, recibiendo el calificativo de *stewards* y no de agentes. Según esta teoría, el individuo puede estar motivado por necesidades de orden superior más allá de las puramente económicas, se identifica con su organización, y su satisfacción personal pasa por la satisfacción y el bienestar colectivo. De esta manera, el *steward* percibe una mayor utilidad en el comportamiento cooperativo y busca el logro de los objetivos de la organización, dado que de esa forma maximiza su propia función de utilidad y satisface sus necesidades personales.

Por consiguiente, los principios de la teoría del *stewardship* pueden ser perfectamente aplicables para explicar un comportamiento de las empresas familiares socialmente responsable. Los líderes de empresas familiares que actúan según un enfoque de *stewardship* se comprometen a usar su poder para lograr el bien de la empresa y de todas las personas vinculadas a ella, no sólo en pro de sus intereses personales (Ward, 1999). De la misma forma, el compromiso con la comunidad, con los trabajadores, y con otros *stakeholders* es congruente con la idea de beneficio colectivo que constituye uno de los principios fundamentales de esta teoría. En este sentido, Davis *et al.* (1997) argumentan que en organizaciones heterogéneas con *stakeholders* cuyos intereses compiten entre sí, los *stewards* están motivados para tomar decisiones que perciben como las mejores para los intereses del grupo, en consonancia con los principios de la ya mencionada ética Rawlsiana. En consecuencia, se puede decir que estos líderes estarán motivados por el poder en un sentido social más que personal (Peay y Dyer, 1989). La persona motivada por el poder social desea construir una organización para el beneficio de la sociedad más que por un interés de engrandecimiento personal. Desde un punto de vista ético puede decirse que se hace un uso legítimo del poder (Gallo y Melé, 1998).

De hecho, se ha argumentado que estas especiales características suelen estar asociadas a las empresas familiares lo que podría constituir una fuente de ventaja competitiva en forma de recursos y capacidades específicos y difíciles de imitar por los competidores (Habbershon y Williams, 1999; Ward, 1999; Cabrera, de Saá y García, 2001). Son, en su mayoría, recursos intangibles basados en el conocimiento tácito acerca de la dirección de los grupos de interés que pueden constituir una fuente sostenible de ventaja competitiva precisamente por la dificultad de su transmisión.

En esta línea, Graafland (2002) concluye que la mayoría de las empresas holandesas incluidas en su estudio, tanto familiares como no familiares, asumen una relación positiva entre el valor añadido a largo plazo y las actuaciones en materia de RSC, es decir, tienen una visión moderna de la RSC, aunque menos acentuada en la pequeña empresa familiar (menos de 100 empleados). Estas últimas no perciben tan claramente la relación entre la RSC y el valor añadido a largo plazo y piensan que su escasa fortaleza financiera no les permite continuar con los esfuerzos de RSC durante una recesión; están menos preparadas para asumir que los costes de la RSC superen a los beneficios; están menos inclinadas a considerar que la RSC sea una obligación moral y tienden más a pensar que la RSC se refiere a cuestiones que no tienen que ver con la actividad principal de la empresa.

Sin embargo, las diferencias entre empresas familiares y no familiares son más notables cuando analizamos las actividades concretas en relación con la RSC. Así, las empresas familiares en general están más activamente implicadas en promover valores ecológicos en sus operaciones. Por lo que se refiere a las relaciones con los trabajadores, la evidencia es mixta y depende del tamaño de las empresas. En el grupo de empresas grandes (más de 100 empleados), las empresas familiares son menos activas en cuanto a proporcionar ayudas para el cuidado de los niños, programas de desarrollo individual para los empleados, instrucciones sobre seguridad en el trabajo y prevención de abusos laborales. Se da también una menor influencia relativa de los representantes de los trabajadores sobre las políticas de la empresa, lo cual indica que las empresas familiares son menos democráticas que las no familiares.

Sin embargo, en cuanto a otros aspectos de la responsabilidad social, como la auditoría de las condiciones laborales de los proveedores y la contribución financiera a actividades sociales, las empresas familiares parecen ser significativamente más activas que las no familiares. Además, las primeras muestran una mejor actuación que sus contrapartes no familiares en lo

que se refiere al uso de instrumentos que bien podrían ser indicadores de RSC en las operaciones de la empresa, tales como la certificación ISO, la apertura de miembros del consejo a cuestiones éticas, la creación de un comité ético, la formación ética y la publicación de un informe social anual.

Por consiguiente, se concluye que, en general, las grandes empresas familiares están más preocupadas por la RSC que las no familiares. En lo que se refiere a las empresas pequeñas (menos de 100 trabajadores), el cuadro es algo diferente. En este grupo, las empresas no familiares utilizan más instrumentos para organizar el comportamiento ético en la empresa, con lo cual se concluye que la pequeña empresa familiar está menos comprometida con una estrategia de RSC que la pequeña empresa no familiar. En definitiva, los resultados de este estudio parecen apuntar que la visión de la responsabilidad social en la empresa familiar se amplía con el tamaño.

Si bien el trabajo de Graafland no distinguía entre generaciones en las empresas familiares estudiadas, como ya se ha señalado la evolución temporal y generacional puede hacer que las empresas familiares cambien su patrón de comportamiento. Muchas empresas familiares empiezan con propietarios que se comportan como *entrepreneurs* que explotan una oportunidad de mercado pero que fracasan en desarrollar sistemas de control directivo para afrontar el crecimiento. No obstante, y si bien muchas empresas fracasan como consecuencia de esa carencia, algunas pueden acabar adoptando patrones más directivos y estructuras más complejas (Dyer, 1986; Goffee, 1996).

Así, las empresas familiares de primera generación suelen adoptar patrones culturales del tipo paternalista (Dyer, 1986), caracterizado por la disposición jerárquica de las relaciones, una concentración de la autoridad y el poder en manos del fundador y otros miembros de la familia, una desconfianza hacia los externos a la familia, secretismo y comportamientos

particularistas que tienden a favorecer a los familiares. Se desarrollan sistemas de control que enfatizan las obligaciones sociales y morales de los empleados de los que se espera lealtad y cumplimiento de sus obligaciones sin que exista una preocupación por su desarrollo, es decir, por incrementar su formación o el nivel de responsabilidad en el trabajo. A cambio, la familia propietaria se preocupa por el bienestar de los empleados, en lo que se refiere fundamentalmente a proporcionarles un medio de vida, y puede considerar que tiene responsabilidades sociales hacia éstos, los clientes y la sociedad en general (Goffee, 1996) pero realmente no se confía en los externos ajenos a la familia (Kets de Vries, 1985, 1996; Dyer, 1986). Es decir, no se concibe la atención a los diferentes *stakeholders* como parte de una estrategia para lograr la armonía necesaria que favorezca la supervivencia a largo plazo de la empresa, sino más bien como un ejercicio de altruismo arbitrario relacionado con el buen nombre, la imagen social de la familia, y el afán de poder y control de la misma.

Con la evolución generacional esos patrones culturales es probable que cambien. En este sentido, Dyer (1986) encontró que en las empresas de segunda generación el patrón cultural más habitual era el participativo. Este patrón difiere significativamente del patrón paternalista en cuanto a sus presunciones básicas. Así, por ejemplo, las relaciones están más orientadas al grupo, se considera que los empleados son dignos de confianza, existe un mayor nivel de participación y toma conjunta de decisiones, los criterios de gestión son universalistas en contraposición al particularismo (nepotismo fundamentalmente) del patrón anterior y existe una preocupación por el desarrollo integral de los empleados en el cumplimiento de sus funciones. De esta manera, este patrón es más congruente con una visión moderna de la RSC donde los empleados son considerados como un recurso valioso que a la empresa le interesa desarrollar (Déniz y De Saá, 2003).

La cuestión que se plantea entonces es si la evolución generacional provoca un cambio en los patrones culturales como requisito de adaptación para la supervivencia, si esos patrones culturales cambian como consecuencia del cambio social general, o bien las empresas que sobreviven a los traspasos generacionales ya contaban con ciertos valores que favorecen esa adaptación para la supervivencia.

Según Dyer (1986), ni la sucesión, ni la necesidad de superar una crisis por sí solas son un indicador claro de que se producirá un cambio cultural; ambos factores deben darse conjuntamente. Las fuerzas en el entorno de la empresa, en el sistema legal y dentro de la familia y de la sociedad se combinan para motivar a los implicados en las empresas familiares a intentar nuevos planteamientos que resuelvan los problemas a los que se enfrentan. En este sentido, es importante tener en cuenta que cualquier ideología empresarial representa a un fenómeno social más amplio, de manera que, por una parte, la práctica de una ideología crea legitimidad en el entorno, y, por otra, en cada empresa específica se pueden enfrentar varias ideologías contrastadas con las consecuentes tensiones entre las mismas. En las empresas familiares, por ejemplo, se puede dar este enfrentamiento entre las ideologías defendidas por las diferentes generaciones, por diferentes constelaciones de propietarios (por ejemplo activos versus pasivos), o entre directivos familiares y no familiares (Johannison y Huse, 2000)³

Con respecto a la diferencia de valores entre generaciones, Handler (1989) sugiere que la forma de organización paternalista y de control estrecho está ligada a un momento particular de la historia en la que los individuos fueron educados con valores distintos a los de sus hijos o nietos. Así, existe evidencia de que las generaciones más jóvenes se caracterizan por un

³ Estos autores distinguen en su trabajo tres tipos de ideología: el *entrepreneurialismo* está relacionado con la organización orgánica de los recursos internos y externos y con la creación de redes basadas en la confianza que reducen fuertemente los costes de transacción y fomentan el aprendizaje y el acceso a oportunidades de negocio; el *paternalismo* puede describirse como una estructura de clan donde la jerarquía se estructura según criterios de antigüedad y lazos de parentesco, es una estructura muy influida por cuestiones emocionales y el objetivo dominante es mantener la empresa en manos de la familia; y el *profesionalismo directivo* (managerialismo) donde se estructuran las actividades en función de áreas funcionales, el control se basa en acuerdos contractuales y se hace frente a las incertidumbres en el entorno mediante la adherencia a normas sectoriales y profesionales.

mayor grado de individualismo en su sistema de valores. Se sienten menos responsables de los demás, la contribución social es menos importante para ellos y les preocupa menos la desaprobación social. Esta cultura individualista de la generación más joven podría tener diversas implicaciones para las prácticas empresariales. Cuando el individualismo es alto, la implicación con una organización es fundamentalmente calculadora; cuando es bajo, es principalmente moral. En una sociedad altamente individualista no se espera que las organizaciones cuiden de sus empleados durante toda la vida y se espera que los empleados defiendan sus propios intereses. Se considera que las políticas y prácticas de las organizaciones deberían permitir la iniciativa individual en lugar de basarse en la lealtad y en un sentido del deber (Epaminondas y Gibbs, 2002). Puede esperarse, por tanto, que exista una tendencia a abandonar el altruismo paternalista y a adoptar una visión más democrática de las relaciones laborales.

Desde el punto de vista del planteamiento *stewardship*/agencia que ya hemos mencionado, con la evolución generacional pueden alterarse los elementos situacionales que favorecen las relaciones principal-*steward* y puede darse una evolución hacia patrones propios de la teoría de la agencia, los cuales podrían implicar otro tipo de comportamientos que probablemente afectarán a la orientación social corporativa. Así, la evolución de la propiedad en las empresas familiares hacia formas de sociedad de hermanos y consorcio de primos suele ir asociada a una dilución de los lazos emocionales y de la confianza entre familiares y al surgimiento de diferencias de intereses entre familiares que trabajan y que no trabajan en la empresa (Gersick, *et al.*, 1997), de manera que los familiares internos se convierten en agentes de los familiares externos (principales). A su vez, la relación entre propietarios familiares y sus empresas también cambiará, reduciéndose probablemente el apego emocional y la identificación con las mismas a no ser que las familias sean capaces de cultivar esa vinculación a lo largo del tiempo. Por consiguiente, todo esto puede ocasionar cambios en la

orientación de la empresa familiar con respecto al tratamiento de sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Así, por ejemplo, los comportamientos de tipo filantrópico pueden debilitarse si las familias no mantienen sus vínculos emocionales con la empresa y con su comunidad.

De la discusión anterior concluimos que podemos encontrar empresas familiares que responden a perfiles muy diversos con respecto a la responsabilidad social corporativa. Por consiguiente, en este trabajo nos planteamos como objetivo *identificar a qué perfil responden las empresas familiares españolas en relación a los diferentes enfoques de responsabilidad social corporativa*. Así mismo, analizaremos las características de cada uno de los grupos de empresas que se obtengan de los correspondientes análisis aglomerativos. Concretamente, aspectos como la generación de la familia al frente de la empresa, la antigüedad la misma, la implicación de la familia en la propiedad y el control o su tamaño pueden caracterizar a los distintos grupos que surjan.

4. METODOLOGÍA

Población. El contexto en el que se realizó la presente investigación lo conforman las empresas familiares españolas. Más concretamente, la población objeto de estudio estaba conformada por 612 empresas familiares que forman parte de 14 asociaciones territoriales repartidas por todo el país. Se acudió a estas asociaciones territoriales coordinadas por el Instituto de la Empresa Familiar en un intento de lograr una mejor predisposición a colaborar en el estudio, dada la habitual reticencia de las empresas familiares a proporcionar información a externos.

Recogida de la información. Este estudio se enmarca en una investigación más amplia sobre gobierno y empresa familiar realizado para el Instituto de la Empresa Familiar en España. La evidencia empírica para la realización de este trabajo se obtuvo a través de un cuestionario

postal y autoadministrado en el que el encuestado respondía, entre otras, a cuestiones tales como el tamaño, la generación de la familia al frente de la empresa, la edad de la empresa, la participación de la familia en el capital y el carácter familiar del consejero delegado o director general. Por último, se planteaban una serie de cuestiones encaminadas a identificar qué visión presentan las empresas en relación a la RSC . En este sentido, se construyeron dos escalas con el objetivo de medir la visión (amplia o reducida) de las empresas familiares hacia la RSC.

Antes de su envío, el cuestionario fue remitido a los responsables del Instituto de la Empresa Familiar que pudieron sugerir los cambios que consideraron oportunos. Asimismo, el cuestionario fue pretestado en dos empresas familiares de la isla de Gran Canaria. Finalmente, dicho cuestionario fue enviado a las 612 empresas familiares que conformaban la población objeto de estudio. Concretamente, se realizaron dos envíos: el primero durante los meses de abril y mayo de 2001 y el segundo durante los meses de noviembre y diciembre del mismo año. Los envíos fueron realizados a través de las asociaciones territoriales e iban acompañados de una carta tanto del presidente del Instituto de la Empresa Familiar como de los presidentes de las respectivas asociaciones territoriales, al objeto de incentivar los niveles de respuesta. Además, los encargados de las asociaciones realizaron una importante labor de seguimiento a través del teléfono y de los contactos personales. La recepción de respuestas finalizó en marzo de 2002 y el número total de cuestionarios cumplimentados fue de 112. Por tanto, se obtuvo un porcentaje de respuesta real del 18,3%, asumiéndose un margen de error del 8.55%. En un 75% de los casos, dichos cuestionarios fueron cumplimentados por los máximos responsables de las empresas.

Análisis estadísticos. Al objeto de reducir la dimensión de las escalas planteadas se realizaron análisis factoriales de componentes principales. Así mismo, la fiabilidad de dichas escalas fue

establecida mediante la aplicación del estadístico *alpha* de Cronbach (1951). El perfil de las empresas familiares en cuanto a su percepción sobre la responsabilidad social fue extraído a partir de la realización de análisis *cluster* no jerárquicos por el método de las *k-medias*. Estos análisis nos permiten agrupar a las empresas según el enfoque de responsabilidad social que las caracterice, cumpliendo así con nuestro objetivo de investigación. Finalmente, y al objeto de conocer cuáles eran las características de las empresas que integraban cada uno de los grupos extraídos del análisis *cluster*, realizamos un análisis descriptivo de los mismos en función de las variables previamente mencionadas, así mismo se aplicaron una serie de contrastes estadísticos paramétricos y no paramétricos (ANOVA, Kruskal-Wallis, t-Student y U de Mann-Whitney) al objeto de detectar posibles diferencias estadísticamente significativas atendiendo a los factores analizados.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Características demográficas de la muestra

En un 77% de los casos las empresas encuestadas adoptan la figura jurídica de Sociedad Anónima, las Sociedades Limitadas suponen el 14% de la muestra y el resto adopta otras formas jurídicas. Sólo 2 de las sociedades que responden cotizan en Bolsa y 12 estudian la posibilidad de cotizar en el futuro.

Sólo un 3% de la muestra tiene menos de 10 años, es decir, mayoritariamente se trata de empresas que han superado los años iniciales y han logrado establecerse en sus mercados correspondientes. Además, debemos señalar que el 43% de las empresas supera los 40 años de antigüedad, mientras que en torno al 10% de la muestra supera los 100 años de edad. Por otro lado, la distribución generacional de las empresas es uniforme tal y como se recoge en la tabla 1. Las empresas se encuentran principalmente en los sectores agroalimentario (18,75%),

construcción y fabricación de materiales de construcción (16,9%), comercio tanto al por mayor como al por menor (12,5%), químico (8,9%) y hostelería y turismo (5,3%).

En cuanto a la dimensión de las empresas, para el año 2000 (véase tabla 1), y en términos de número de empleados, se observa que el total de empresas prácticamente están divididas al 50% entre las que tienen más de 200 empleados y las que tienen menos. Si consideramos la división generacional, parece lógico el dato de que el porcentaje de empresas con más de 200 empleados crezca con las generaciones. En términos de cifra de negocios, observamos que tanto para el total de empresas como las de primera y segunda generación se encuentran situadas en su mayor parte en el tramo más bajo (menos de 30.000 miles de euros); las empresas que han alcanzado la tercera generación mejoran esa posición, de hecho el mayor porcentaje se encuentra en el tramo superior, pero no de una forma mayoritaria.

Tabla 1. Generación y dimensión de las empresas de la muestra

		Total	Primera generación	Segunda generación	Tercera generación y siguientes
Número de empresas		112	38	35	35
Número de empleados	<50	16.7	24.3	15.6	2.9
	50-100	15.7	27	12.5	8.6
	100-200	16.7	16.2	12.5	22.9
	>200	50.9	32.4	59.4	65.7
Cifra de negocio (en miles de euros.)	<30000	47.1	68.6	43.8	24.2
	30000-60000	11.5	5.7	15.6	15.2
	60000-20000	14.4	8.6	15.6	21.2
	>120000	26.9	17.1	25	39.4

La propiedad-control familiar

En la mayor parte de las empresas -especialmente en las de primera generación- el director general es miembro de la familia. En cuanto a la presencia de otros directivos (tabla 2), observamos que, en general, el número de otros directivos familiares está en torno a dos y ese dato no parece variar en gran medida en función de las generaciones. No obstante, el número

de otros directivos no familiares aumenta con las generaciones. Podemos afirmar, por tanto que la presencia media de estos directivos no familiares es mayor en las empresas de tercera generación y siguientes con respecto a las anteriores. Este hecho está en consonancia con el aumento de la dimensión de las empresas y parece indicar que, a partir de la segunda generación, el crecimiento del tamaño de los cuadros directivos se realiza incorporando directivos no familiares.

Tabla 2. Presencia de directivos familiares y no familiares

<i>Directivos Familiares</i>				
	Total	Primera generación	Segunda generación	Tercera generación y siguientes
Media	2.03	2.41	1.54	2.17
Mediana	2	2	2	2
Desviación	1.63	1.82	1.2	1.79
<i>Directivos no familiares</i>				
	Total	Primera generación	Segunda generación	Tercera generación y siguientes
Media	6.45	6.23	5.04	8.5
Mediana	3	3	3	7
Desviación	10.11	13.04	5.47	10.25

El accionariado de las empresas de la muestra (véase tabla 3) es familiar casi en términos absolutos, ya que en todas las generaciones la presencia de accionistas no familiares es nula en términos de mediana. Esto podría indicar que las empresas familiares crecen pero sin incorporar capital ajeno a la familia, hecho que es congruente con el objetivo de control que suele venir unido al carácter familiar de las empresas.

Tabla 3. Composición y participación del accionariado

	Total		Primera Generación		Segunda generación		Tercera generación y siguientes	
	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar
Media	94.8	4.4	94.16	3.99	96.8	3.18	94.5	5.2
Mediana	100	0	100	0	100	0	100	0
Desviación	11.65	10.2	12.08	7.77	6.6	6.63	13.1	12.8

Perfil de la empresa familiar en relación con la responsabilidad social corporativa

Centrándonos en el objetivo de nuestra investigación y dada la evolución en el pensamiento sobre la responsabilidad social corporativa, estimamos conveniente averiguar hasta qué punto las empresas objeto de estudio defendían aún un enfoque más clásico en cuanto a sus relaciones con la sociedad. De esta manera, realizamos un análisis factorial al objeto de reducir la dimensión de la escala propuesta para detectar una visión reducida de la responsabilidad social corporativa (véase figura 1). Previamente se calculó la fiabilidad de dicha escala, obteniéndose un valor de *alpha* igual a 0.5432, lo que nos lleva a considerar la misma como aceptable.

De la lectura de los datos recogidos en la tabla 4 se observa que (a) los resultados del análisis factorial en relación a las variables explicativas de la visión reducida de la responsabilidad social explican el 57.33% de la varianza total⁴; (b) los tres factores extraídos tienen valores propios superiores a 1; (c) las correlaciones entre los factores y los diferentes ítems, expresadas a través de las cargas factoriales, son significativas; y (d) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, explicando un alto porcentaje de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados. A continuación se analiza el significado de los factores extraídos.

En primer lugar, se extrajo un factor que representa la opinión de que "la empresa sirve a la sociedad mediante el crecimiento económico y empresarial, asumiendo la legislación el resto de las responsabilidades". Este factor integra todos aquellos ítems en los que se destaca que las empresas han de utilizar sus recursos para crecer, sirviendo de esa forma a la sociedad, siendo ésta la principal contribución que dicha sociedad espera de los negocios. El comportamiento de las empresas ya viene controlado por la legislación.

⁴ En las ciencias sociales se considera que una solución factorial es satisfactoria cuando explica en torno al sesenta por cien de la varianza total (Hair et al., 1987).

El segundo factor extraído representa la opinión de que “la implicación social es una desventaja en costes aunque mejora la imagen”. Los ítemes que presentan una mayor relación con este factor son aquellos en los que se establecía que la empresa que ignora la responsabilidad social puede tener una ventaja en costes sobre la que no lo hace. Por tanto, según esta opinión, la implicación social puede resultar suicida para las empresas en términos de costes, si bien es cierto que la transferencia de tales costes a la sociedad puede debilitar la imagen corporativa.

Finalmente, el tercer factor extraído del análisis de componentes principales está integrado por un solo ítem en el que se señala que las empresas son ante todo instituciones económicas y que, por consiguiente, “serán responsables socialmente cuando atienden exclusivamente a sus objetivos económicos”. En la tabla 4 se indica el porcentaje de la varianza total explicado por cada uno de los factores citados

Tabla 4. Análisis factorial

Visión reducida de la responsabilidad social corporativa				
	Comunalidades	Factor I	Factor II	Factor III
La empresa sirve a la sociedad mediante el crecimiento económico y empresarial (la legislación se encarga del resto)				
• Las empresas deberían utilizar sus propios recursos y talentos para su propio crecimiento, de modo que aseguren un mejor servicio a la sociedad.	0.624	0.780		
• La sociedad espera que la principal contribución de los negocios sea el crecimiento económico.	0.615	0.757		
• Las regulaciones sociales ya controlan el comportamiento de las empresas, por lo que resulta innecesario que los negocios se impliquen en programas de responsabilidad social.	0.448	0.506		
La implicación social es una desventaja en costes aunque mejora la imagen				
• Una empresa que ignora la responsabilidad social puede tener una ventaja en costes sobre aquella que no lo hace.	0.689		0.767	
• La implicación social puede ser suicida para las empresas, ya que los altos costes que supone pueden arrojar a la misma fuera del mercado.	0.614		0.719	
• Mediante la transferencia de los costes de la implicación social a la sociedad, las empresas pueden debilitar su imagen.	0.497		0.654	
La empresa es responsable cuando atiende únicamente a los objetivos económicos				
• Las empresas son, ante todo, instituciones económicas y son sumamente responsables desde un punto de vista social cuando atienden estrictamente a sus intereses económicos.	0.519			0.651
Valores propios		1.679	1.635	1.273
Varianza explicada		20.99	20.433	15.909
Alpha	0.5432	0.5213	0.5788	-
Visión amplia de la responsabilidad social corporativa				
	Comunalidades	Factor IV	Factor V	
La responsabilidad social es fuente de ventaja competitiva y permite evitar nueva legislación				
• La responsabilidad social constituye una base efectiva sobre la que competir en los mercados.	0.698	0.832		
• La mayor implicación en los negocios en la responsabilidad social puede llevar a un aumento de las expectativas de la sociedad con relación con las contribuciones empresariales.	0.588	0.759		
• Las empresas pueden evitar nuevas regulaciones si adoptan programas de responsabilidad social.	0.655	0.732		
La empresa posee los recursos y capacidades para resolver problemas sociales				
• Las empresas tienen el dinero y el talento necesario para implicarse en programas de acción social.	0.701		0.831	
• Otras instituciones han fracasado en la resolución de los problemas sociales. Por tanto las empresas deberían intentarlo.	0.610		0.777	
• Contribuir a la solución de los problemas sociales puede ser rentable para los negocios.	0.487		0.618	
Valores propios		1.926	1.811	
Varianza explicada		32.108	30.191	
Alpha	0.74	0.7036	0.6619	

Con el objetivo de analizar la posición de las empresas en cuanto a la visión reducida de la responsabilidad social corporativa, hemos realizado una agrupación de las mismas mediante la aplicación de un análisis *cluster aglomerativo no jerárquico*. Para efectuar dicho estudio se han utilizado como variables independientes los tres factores obtenidos del análisis factorial realizado anteriormente. Estos factores son en su totalidad relevantes para la clasificación de la muestra en los distintos grupos definidos, tal y como se recoge en la tabla 5. En dicha tabla podemos observar, por otro lado, las relevantes diferencias en relación con la visión reducida de la RSC entre los tres grupos de empresas familiares obtenidos.

Tabla 5. Análisis cluster. Visión reducida de la RSC

	Cluster I Perfil socio-económico	Cluster II Perfil clásico	Cluster III	F
Factor I	0.01192	0.5494	-0.53988	13.469 (0.000)
Factor II	1.04490	0.05255	-0.81362	58.371 (0.000)
Factor III	-0.67940	0.79670	-0.27939	30.474 (0.000)
Nº Empresas	27	36	37	

El primer grupo, formado por 27 empresas se caracteriza principalmente porque considera que la implicación social es una desventaja en costes aunque mejora la imagen. Así mismo, es un grupo que cree que la empresa no es responsable únicamente cuando atiende a los objetivos económicos. Por tanto, podemos considerar que este grupo de empresas adopta un *perfil socioeconómico* hacia la RSC en tanto que representa una visión reducida de la misma pero acepta que algún grado de ésta puede resultar beneficioso para la imagen de la empresa, considerando, además, que la responsabilidad social no se limita exclusivamente a los objetivos económicos.

El segundo grupo comprende a 36 empresas que consideran que se sirve a la sociedad exclusivamente a través del crecimiento económico y empresarial y que, por tanto, su única

responsabilidad es atender a este tipo de objetivos. De esta manera, se las puede englobar dentro de un *enfoque clásico* de la RSC.

El tercer grupo lo conforman 37 empresas que no comparten una visión reducida de la responsabilidad social y que, por tanto, nos plantean la duda de si tienen una visión amplia de la misma o si, por el contrario, se trata de empresas que simplemente no tienen una opinión definida sobre estas cuestiones. Para tratar de despejar dicha duda procede comprobar la puntuación que alcanzan tales empresas en los factores definitorios de una visión amplia de la RSC.

A partir de la escala planteada para analizar la mayor tendencia de las empresas hacia una visión amplia de la RSC, y cuya fiabilidad fue probada obteniéndose un valor de *alpha* de 0.74, se redujo la dimensión de la misma obteniéndose dos factores cuyas características se presentan en la tabla 4. De la lectura de los datos recogidos en dicha tabla se observa que (a) los resultados del análisis factorial en relación a las variables explicativas de la visión amplia de la responsabilidad social explican el 62.3 % de la varianza total; (b) los dos factores extraídos tienen valores propios superiores a 1; (c) las correlaciones entre los factores y los diferentes ítems, expresadas a través de las cargas factoriales, son significativas; y (d) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunales, son elevadas, explicando un alto porcentaje de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados. A continuación se analiza el significado de los factores extraídos.

El cuarto factor extraído representa la opinión de que "la responsabilidad social es fuente de ventaja competitiva y permite evitar nueva legislación". Este factor integra a aquellos ítems del cuestionario en los que se afirma que una forma de evitar nueva legislación es

estableciendo de forma proactiva programas de responsabilidad social, los cuales pueden ser una base efectiva sobre la que competir en los mercados.

El quinto factor extraído representa la opinión de que "la empresa posee los recursos y capacidades para resolver problemas sociales" e integra a aquellos ítemes que establecen que las empresas han de implicarse en la resolución de problemas sociales puesto que tienen el dinero y el talento necesarios y, además, otras instituciones han fracasado en la resolución de este tipo de problemas.

Sobre la base de tales factores agrupamos a las 37 empresas cuya opinión sobre las RSC estaba aún por determinar. Concretamente, se obtuvieron tres nuevos grupos de empresas cuyas características se recogen en la tabla 6. El grupo 4, formado por 8 empresas, no expresa una visión amplia de la RSC, por lo tanto, no tienen ninguna visión definida sobre la RSC. El grupo 5 está integrado por 15 empresas que si bien consideran que la RSC no es fuente de ventaja competitiva ni permite evitar nueva legislación si creen que las empresas poseen los recursos y capacidades para resolver problemas sociales. Por consiguiente, parecen adoptar un *enfoque filantrópico* de la RSC. Finalmente, el grupo 6 lo integran 13 empresas que responden a una *visión moderna*, en tanto que consideran que la responsabilidad social es fuente de ventaja competitiva, si bien creen que carecen de los recursos y capacidades necesarios para resolver problemas sociales.

Tabla 6. Análisis cluster. Visión amplia de la RSC

	Cluster IV	Cluster V	Cluster VI	F
	Perfil indefinido	Perfil filantrópico	Perfil moderno	
Factor IV	-1.14352	-0.26703	0.90289	38.501 (0.000)
Factor V	-0.49279	1.22865	-0.32075	28.106 (0.000)
Nº Empresas	8	15	13	

En conclusión, podemos señalar que el 63% de las empresas familiares encuestadas presentan un perfil reducido de la RSC y tan sólo un 28% posee una visión amplia de la misma, mientras que el 8% restante no tiene ninguna visión definida. Centrándonos en cada una de dichas orientaciones podemos observar que de aquellas empresas con una visión reducida el 57% de las mismas posee un enfoque clásico. Mientras que en las empresas con una visión amplia, el 53% de las mismas posee un perfil filantrópico.

En relación a las características que podrían definir a cada uno de los grupos de empresas obtenidos en función de su orientación a la responsabilidad social (véase tabla 7), la antigüedad se constituye como la principal variable que permite diferenciar entre tales grupos. Así, observamos que son aquellas empresas con un enfoque clásico las que presentan una mayor madurez (alrededor de 61 años de funcionamiento), seguidas de aquellas con una visión filantrópica de la responsabilidad social (cuya edad está entorno a 56 años). Las empresas con una visión socio económica son bastante más jóvenes que los dos grupos anteriores (40 años de antigüedad), mientras que son las empresas con una visión moderna las que llevan un menor número de años operando en el mercado, alrededor de 35 años. Los resultados anteriores nos permiten observar que son los dos grupos más opuestos entre sí (clásicos y modernos) los que más se diferencian en relación con su antigüedad, presentando el resto de grupos de carácter intermedio una diferencia menor en cuanto a su madurez.

Tabla 7. Características económicas de los grupos

		Clásicos	Socio-económicos	Filantrópicos	Modernos	ANOVA	<i>Contraste de Kruskal-Wallis</i>	<i>t Student/U de Mann-Whitney</i> Clásico-Moderno Clásico-Socio-económico Filantrópico-Moderno
Edad	Media	60.6	39.8	56.07	34.6			
	Mediana	48.5	31	51.5	34		6.807	1.90 (0.064)
	Desviación	47.4	28.2	38.7	19.9	-	(0.078)	-1.91 (0.061) 1.83 (0.083)
Nº Empleados	<50	3.3	26.1	20	36.4			
	50-100	33.3	13	20	18.2		3.74	155 (0.149)
	100-200	16.7	13	20	27.3	-	(0.291)	447 (0.692)
	>200	46.7	47.7	40	18.2			82.5 (0.719)
Cifra de negocios	<30000	44.8	59.1	46.7	72.7			
	30000-60000	20.7	13.6	13.3	18.2		3.069	161 (0.244)
	60000-20000	13.8	4.5	13.3	0	-	(0.381)	404 (0.731)
	>120000	20.7	22.7	26.7	9.1			74 (0.456)
Generación	Primera	28.6	40.7	33.3	20			159 (0.677)
	Segunda	31.4	37	13.3	60	0.957		378 (0.155)
	Tercera y siguientes	40	22.2	53.3	20	(0.417)		63 (0.531)
Director general familiar	Sí	69.4	73.1	93.3	84.6		3.981	198.5 (0.293)
	No	30.6	26.9	6.7	15.4	-	(0.264)	451 (0.758) 89 (0.717)
Nº de directivos familiares	Media	2.53	1.85	2.13	1.77			
	Mediana	2	2	2	2		3.626	1.536 (0.136)
	Desviación	1.78	1.5	1.96	1.4	-	(0.305)	-1.613 (0.112) 0.567 (0.575)
Nº de directivos no familiares	Media	6.39	7.32	10.83	3.75			
	Mediana	3	4	5.5	1		4.434	1.09 (0.284)
	Desviación	9.92	8.17	18.7	4.59	-	(0.218)	0.374 (0.710) 1.254 (0.232)
Propiedad familiar	Media	94.8	98.5	92.2	92.2			0.471 (0.644)
	Mediana	100	100	100	100	1.380		1.774 (0.081)
	Desviación	10.04	3.7	16.38	15	(0.254)		-0.074 (0.941)

En consonancia con los datos sobre la edad, observamos que las empresas de enfoque clásico y filantrópico son las que presentan un mayor grado de evolución generacional. Así, aquellas firmas que se caracterizan por un enfoque clásico se encuentran principalmente, un 40% de ellas, en tercera generación y siguientes y las que presentan un enfoque filantrópico han alcanzado en un 53.3% como mínimo la tercera generación. Por su parte, las empresas con un enfoque moderno, sólo en un 20% de los casos han alcanzado la tercera generación y siguientes, encontrándose un 60% en segunda generación y el 20% de ellas en primera. A su vez las empresas de perfil socio-económico se encuentran también mayoritariamente en primera y segunda generación.

Por tanto, parece que las empresas familiares más antiguas presentan, o bien un perfil clásico, es decir, el más primario con respecto a la RSC, o bien un perfil filantrópico en el que se considera que es deseable una implicación social de la empresa pero en un sentido altruista, sin que se perciba como fuente de ventaja competitiva. Una posible explicación a este resultado, puede estar relacionada con el hecho de que estas empresas más antiguas deben su orientación al momento histórico al que fueron creadas y las diferencias entre ellas responden probablemente a las diferencias de valores entre sus familias fundadoras. Además, podemos considerar que estos patrones culturales permanecen vigentes, puesto que se han mantenido hasta la actualidad. No obstante, el hecho de que las empresas con una visión filantrópica sean bastante menos que las que presentan una visión clásica, pudiera explicarse en términos del argumento anteriormente expuesto en nuestro trabajo en relación a que la evolución generacional puede diluir los lazos emocionales entre familiares y entre estos y sus empresas. Esto puede ocasionar cambios en la orientación de la empresa familiar con respecto al tratamiento de sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Así, por ejemplo, los comportamientos de tipo filantrópico pueden debilitarse si las familias no mantienen sus vínculos emocionales con la empresa y su comunidad.

Por otro lado, las empresas más jóvenes son las que sí perciben ciertas ventajas en la implicación social, ya sea compartiendo una visión amplia (moderna) o reducida (socio-económica) de la misma. Esta concepción se encuentra en sintonía con el marco socioeconómico y cultural más actual en el que estas empresas han nacido.

Con respecto al tamaño organizativo, según el número de empleados y la cifra de negocios, si bien no se presentan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de empresas, podemos apreciar una mayor ponderación de las empresas de menor dimensión a medida que nos acercamos a un enfoque más moderno de la responsabilidad social corporativa. Estos resultados contradicen los argumentos de Graafland (2002), quien concluía, para una muestra de empresas holandesas, que las empresas familiares de menor dimensión están menos comprometidas con una estrategia de RSC, por tanto debemos plantearnos en próximos estudios si, efectivamente, el tamaño va en detrimento del desarrollo de las relaciones empresa/sociedad.

En relación con las variables que pretenden indicarnos el grado de implicación de la familia en la propiedad y el control de la empresa, no se observaron diferencias suficientemente significativas entre los grupos analizados. No obstante, podemos apreciar cuando nos centramos en el carácter familiar del director general, que es en aquellos grupos con una visión amplia de la responsabilidad social en los que predomina en mayor medida la naturaleza familiar de dicho directivo. Con respecto a la naturaleza (familiar y no familiar) del resto de directivos no se aprecian importantes diferencias entre los mismos, si bien destaca una mayor presencia de directivos no familiares en las empresas con un enfoque filantrópico, lo cual puede poner de manifiesto que la orientación filantropía no tiene necesariamente que diluirse por el hecho de que se incorporen directivos no familiares.

Por último, en referencia a la participación de las familias en la propiedad de las empresas, se puede observar como las compañías con una visión amplia de la responsabilidad social presentan unos menores niveles de implicación de la familias en el capital social, si bien las diferencias encontradas no son suficientemente significativas. Sólo se observan diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos con una visión más reducida de la responsabilidad social, siendo mayor la propiedad familiar entre las empresas con una visión socio-económica que en las empresas con un enfoque clásico.

6. CONCLUSIONES

La principal aportación del presente trabajo de investigación ha sido desarrollar un instrumento de medición que nos permite evaluar la visión que poseen las empresas hacia la responsabilidad social, así como clasificarlas atendiendo a la misma y a la percepción de dichas organizaciones sobre las consecuencias de la implicación social en sus costes y beneficios. Por otro lado, hemos propuesto una serie de variables sobre la base de las cuales caracterizar a los grupos de empresas familiares según su enfoque de responsabilidad social corporativa.

Centrándonos en los resultados alcanzados podemos afirmar que las empresas familiares españolas adoptan mayoritariamente una visión reducida hacia la responsabilidad social corporativa, con un tercio de las empresas defendiendo una visión clásica de la misma. Por otro lado, un 28% de las empresas analizadas tiene una visión más amplia de la responsabilidad social, repartidas de manera equitativa entre las que comparten una enfoque filantrópico de la implicación social de las empresas, es decir, aún en el caso de que consideran necesario ir más allá de los objetivos puramente económicos piensan que esto no les va a proporcionar ninguna ventaja competitiva, y las que sí consideran la implicación social en términos competitivos, es decir, comparten una visión moderna. De forma general,

podemos caracterizar a las empresas que tienen una visión más amplia como empresas más jóvenes, más pequeñas y con una mayor grado de implicación familiar en la dirección y la propiedad.

Debemos tener en cuenta que el presente estudio se ha centrado en analizar la visión y las percepciones que tienen los máximos responsables de las empresas familiares españolas sobre su implicación social, pudiendo ocurrir que dicha visión no se corresponda con el comportamiento real de las empresas en este ámbito, esto marca la línea divisoria entre lo que se conoce como los principios de la responsabilidad social en las empresas y las verdaderas prácticas de respuesta social en las mismas. Estudios futuros podrían abordar esta problemática, así como hasta que punto las diferencias de comportamiento podrían estar relacionadas con el carácter familiar o podrían ser otros factores como por ejemplo, el marco legal, económico y socio-cultural, los que influyen en el grado de implicación social corporativa. En este sentido, cabe señalar la necesidad de emprender nuevas investigaciones en este campo que nos permitan obtener resultados más concluyentes al respecto. Así, se requeriría efectuar una comparación entre las características que definen a los grupos de empresas familiares extraídos, con grupos de empresas no familiares que se comporten atendiendo al mismo perfil de responsabilidad social.

REFERENCIAS

- Ahmed, N.U., Montagno, R.V. y Flenze, R.J.** (1998). "Organizational Performance and Environmental Consciousness: an empirical study" *Management Decision*, 36: 57-62
- Alvesson, M. y Willmott, H.** (1992). "On the idea of emancipation in management and organization studies". *Academy of Management Review*, 17 (3): 432-464.
- Anderson (Jr.), J. W.** (1989). *Corporate social responsibility. Guidelines for top management*. Quorum. Estados Unidos.
- Bhat, R. y Bhat, S.S.** (1997). "Incorporating corporate social responsibility into the strategic marketing planning process". *Proceedings of the Australia and New Zealand Marketing Educators' Conference 2*: 849-850
- Burke, L. y Logsdon, J.M.** (1996). "How corporate social responsibility pays off". *Long Range Planning*, 29: 495-502.
- Carlson, L., Grove, S. y Kangun, N.** (1993). "A content analysis of environmental advertising claims: a matrix method approach". *Journal of Advertising*, 22: 27-39.
- Carroll, A. B.** (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- Carroll, A. B.** (1989). *Business and society. Ethics and stakeholder management*. South-Western Publishing Co. Estados Unidos.
- Davis, K.** (1973). "The case for and against business assumption of social responsibility". *Academy of Management Journal*, 16: 312-322.
- Davis, K. y Blomstrom, R. L.** (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. (3rd ed.). McGraw-Hill Book Company. New York, Estados Unidos.
- Déniz, M.C. y De Saá, P.** (2003). "A resource-based view of corporate responsiveness toward employees". *Organization Studies*, 24 (2): 299-319
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Pitman/Ballinger (Harper Collins). Boston.
- Friedman, M.** (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press. Chicago
- Friedman, M.** (1971). "Does business have a social responsibility?" *Bank Administration* (april).
- Gildia, R.L.** (1995). "Consumer Survey Confirms corporate social responsibility affects buying decisions". *Public Relations Quarterly*, 39: 20-21
- McGuire, J. W.** (1963). *Business and society*. McGraw-Hill Book Company. New York, Estados Unidos.
- Menon, A. y Menon, A.** (1997). "Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as marketing strategy" *Journal of Marketing*, 61: 51-67.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D.** (1994). "The commitment trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58 (july): 20-38.
- Morris, S.A.** (1997). "Environmental pollution and competitive advantage; an exploratory study of U.S. industrial goods manufacturers". *Academy of Management Proceedings*, 411-415.

- Petit, T. A.** (1967). *The moral crisis in management*. McGraw-Hill Book Company. New York, Estados Unidos.
- Quazi, A. M. y O'Brien D.** (2000). "An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 25: 33-51
- Russo, M.V. y Fouts, P.A.** (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, 40: 534-559.
- Steiner, G. A.** (1975). *Business and society* (2nd ed.). Random House. New York, Estados Unidos
- Stone, Ch. D.** (1975). *Where the law ends*. Harper Colophon Books. New York, Estados Unidos.
- Wood, D. J.** (1991a). "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, 16 (4): 691-718.
- Wood, D. J.** (1991b). "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance". *Journal of Management*, 17 (2): 383-406.
- Wood, D. J.** (1994). *Business and society*. Harper Collins Publishers. New York, Estados Unidos.
- Zaman, M., Yamin, S. y Wong, F.** (1996). "Environmental consumerism and buying preference for green products". *Proceedings of the Australian Marketing Educators' Conference* 613-626.