

## PECULIARIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR ANTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. UN ANÁLISIS EXPLORATORIO EN LA COMUNIDAD DE MADRID

Cristina López-Cózar Navarro<sup>1</sup>  
cristina.lopezcozar@upm.es

Universidad Politécnica de Madrid

fecha de recepción: 18/09/2014  
fecha de aceptación: 25/11/2014

### Resumen

Las empresas familiares presentan ciertas peculiaridades que pueden considerarse puntos fuertes en la implantación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como tener una sólida cultura empresarial, basada en unos valores compartidos, una orientación a largo plazo y una especial relación con la comunidad local. No obstante, hay otros aspectos que pueden resultar debilidades, como la escasa descentralización en la toma de decisiones o el nepotismo. Pese a que existen numerosos trabajos en la literatura académica sobre RSE, son muy escasos los estudios que analizan el caso concreto de la pequeña empresa familiar. Dada la importancia de este tipo de empresas en la mayoría de las economías, se pretende contribuir a cubrir esta laguna; por tanto, el objetivo del presente trabajo es identificar aquellos aspectos propios de las pequeñas empresas familiares de primera generación que pueden dificultar o favorecer la adopción de un comportamiento socialmente responsable.

**Palabras clave:** Empresa familiar; Primera generación de un negocio; Responsabilidad Social Empresarial; Valores; Cultura corporativa.

### Abstract

Family businesses have certain peculiarities that can be considered strengths in their attitude towards Business Social Responsibility (BSR), like having a solid business culture with shared values, a long-term orientation and a special feeling towards the local community.

---

<sup>1</sup> Departamento de Economía, Estadística y Gestión de Empresas, Universidad Politécnica de Madrid, Av. Complutense s/n, Ciudad Universitaria, 28040-Madrid (España).

Nonetheless, there are other aspects that can be considered as weaknesses, including nepotism or centralized decision making. Despite the large body of academic literature on BSR, there are not many studies that are only focused on the particular case of small family businesses. Given the importance of family businesses in most economies, this paper will contribute to fill this gap in the literature. The aim of this study is to determine the specific aspects of the small first-generation family business that may hinder or facilitate the adoption of responsible behavior.

**Keywords:** Family firms; First-generation businesses; Business Social Responsibility; Business culture; Values.

## 1. Introducción

La actual coyuntura económica ha despertado en la sociedad una preocupación generalizada por el comportamiento de las empresas en su actividad cotidiana. Con el objetivo de lograr un desarrollo socioeconómico sostenible, es necesario revisar sus actuaciones en cuestiones como políticas de recursos humanos, medioambientales, fiscales, etc. Todo ello ha provocado que en los últimos años se haya incrementado aun más, si cabe, el interés por la responsabilidad social empresarial (RSE). En este contexto, el Informe Baldassarre sobre *Responsabilidad Social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible* (Parlamento Europeo, 2013) señala que la crisis que desde hace varios años estamos viviendo, fue causada por una serie de errores –básicamente falta de transparencia y de responsabilidad–, así como una visión a corto plazo. Ante esta situación, la UE defiende la necesidad de implantar políticas de RSE tanto en grandes empresas como en pymes; considera que es la manera de recuperar la credibilidad y confianza perdida, necesaria para lograr una recuperación económica sostenible, y mitigar los problemas sociales derivados de la grave situación actual. En esta misma línea, otros trabajos apuntan igualmente que la incorporación de la RSE en la estrategia empresarial es clave para superar la recesión económica (Yelkikalan y Köse, 2012; Sánchez y Gallardo, 2013).

Esta preocupación tanto en el ámbito empresarial, como político, y de la sociedad en general, se ha trasladado también al ámbito académico, motivando un amplio número de investigaciones y publicaciones sobre el tema. Así, existen numerosos trabajos en la literatura sobre RSE, si bien la mayoría se refieren a grandes corporaciones, siendo mucho más escaso el número de estudios dedicados a pequeñas y medianas empresas, y menos aún en el caso particular de empresas familiares (Jiménez y Paternostro, 2010).

Las empresas familiares presentan ciertas peculiaridades derivadas precisamente de la integración de estos dos sistemas: “familia” y “empresa”, de manera que la influencia de la familia en la visión y los objetivos de la compañía, hace que sean diferentes a otras empresas (Chrisman, Chua y Sharma, 2005; Fitzgerald, Haynes, Schrank y Danes, 2010; Benito, Priede y López-Cózar, 2014). Estas diferencias también se reflejan en su actitud hacia políticas de RSE. En este sentido, hay algunas características de las empresas

familiares que pueden considerarse puntos fuertes en la adopción de un comportamiento socialmente responsable, si bien, hay otros aspectos que pueden resultar debilidades.

En la literatura no existe un claro consenso respecto al compromiso de la empresa familiar hacia la RSE; Morck y Yeung (2004) sugieren que la empresa familiar antepone los intereses de la familia al comportamiento socialmente responsable; Déniz y Cabrera (2005), por su parte, llegan a la conclusión de que las empresas familiares no se comportan de manera homogénea en cuanto a su orientación hacia la RSE, mientras que otros autores, como Uhlaner, Goor-Balk y Masurel (2004) o Dyer y Whetten (2006), consideran que la orientación hacia la RSE es superior en estas empresas que en otras. De hecho, aun tratándose de una cuestión de gran interés para este tipo de empresas, es un tema muy poco analizado hasta el momento (Fitzgerald *et al.*, 2010; Campopiano, De Massis y Cassia, 2012; Benavides, Quintana y Guzmán, 2013). Por este motivo, el principal objetivo de este trabajo es identificar aquellos aspectos relacionados con el carácter familiar que favorecen o, por el contrario, suponen un obstáculo a la implantación de un comportamiento socialmente responsable en las empresas familiares. Dada la importancia de estas empresas en la mayoría de las economías, el presente trabajo pretende contribuir a cubrir esta laguna en la literatura mediante un estudio exploratorio del caso particular de las pequeñas empresas familiares de primera generación. Para ello, en primer lugar se presenta una breve revisión sobre el concepto y la importancia de la responsabilidad social empresarial; a continuación, se realiza una aproximación a la empresa familiar y se plantean aquellos aspectos que pueden obstaculizar o facilitar la adopción de un comportamiento responsable; en la sección 4 se muestran los principales resultados del estudio realizado a 54 pequeñas empresas familiares de primera generación de la Comunidad de Madrid; finalmente, se exponen las conclusiones obtenidas.

## 2. La responsabilidad social empresarial

El concepto de responsabilidad social empezó a desarrollarse en la década de los sesenta del siglo pasado, si bien es a partir de los años noventa cuando comienza a perfilarse la noción de RSE de manera cada vez más clara, asumiendo que consiste en aceptar la responsabilidad por los impactos sociales y ambientales de las acciones de la empresa. Es entonces cuando comienza realmente a tener relevancia, lo que se traduce en numerosos trabajos teóricos y empíricos, así como informes de diversos organismos gubernamentales y no gubernamentales que recogen normas o recomendaciones al respecto (Aparicio y Valdés, 2009; Hilliard, Priede y López-Cózar, 2014).

Aunque desde el primer momento existen numerosas aproximaciones al concepto (e.g. Bowen 1953; Davis, 1973), es en el año 2001 cuando la Comisión Europea presentó el Libro Verde *"Fomentar un marco europeo para la RSE en Europa"*, en el que se propone una de las definiciones de responsabilidad social que mayor aceptación ha tenido, considerándola como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (COM, 2001). En esta misma línea, el Foro de Expertos en RSE, constituido en España en el año 2005, concluye que la responsabilidad social de la empresa, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes,

supone la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, en sus políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias e impactos que se derivan de sus acciones (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005). Más recientemente, la Comisión Europea ha renovado la definición aludiendo a la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad, y señalando la necesidad de colaborar con todas las partes interesadas para “integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica” (COM, 2011).

La RSE, por lo tanto, significa actuar teniendo en consideración los intereses, no solo de los accionistas, sino de todos los grupos con los que se relaciona la empresa (*stakeholders*). Es precisamente esta teoría de los *stakeholders* la que proporciona el marco conceptual más ampliamente utilizado en los estudios sobre RSE (Bigné, Alvarado, Aldás y Currás, 2012). De esta manera, se incorporan criterios de responsabilidad en las decisiones adoptadas, tanto cotidianas como estratégicas, y en consecuencia, en las acciones emprendidas. Así, una empresa socialmente responsable es aquella que está comprometida con el crecimiento sostenible y que en sus actuaciones se mantiene un equilibrio entre los aspectos sociales, económicos y ambientales.

Son varios los estudios que demuestran que la implantación de acciones de RSE tiene efectos positivos en la empresa. Estos efectos pueden ser lograr un aumento de la eficacia, mejora de la imagen de la empresa, atracción y retención del talento, aumento de la lealtad de los clientes, etc., y en definitiva, un impacto positivo en sus resultados (Server y Villalonga, 2005; Hammann, Habisch y Pechlaner, 2009; Benito y Esteban, 2012; Sánchez y Gallardo, 2013). En el caso particular de la empresa familiar, aunque como se ha comentado los trabajos son mucho más escasos, Niehm, Swinney y Miller (2008) encontraron que un comportamiento socialmente responsable está relacionado con la sostenibilidad de la empresa. En momentos como el actual, las dificultades financieras que atraviesan muchas empresas tiene una clara incidencia en las iniciativas de RSE; en algunos aspectos como, sobre todo, las relaciones con los trabajadores, han tenido un impacto negativo, mientras que en otros, como políticas medioambientales o gobierno corporativo, el impacto se puede considerar positivo (Jacob, 2012). Sin embargo, incluso en momentos de recesión económica, Yelkikalan y Köse (2012) y Sánchez y Gallardo (2013) encuentran evidencia empírica que corrobora que acometer acciones de RSE redundan positivamente, no solo en la sociedad, sino también en la propia empresa.

### 3. La empresa familiar

Al estudiar la empresa familiar, resulta paradójico descubrir que, a pesar de su importancia, hasta hace poco tiempo no existía un consenso en la comunidad científica internacional sobre los parámetros que la delimitan. Esta diversidad de criterios no permitía avanzar y mejorar la calidad y el rigor científico de las investigaciones, ya que muchas de ellas estaban claramente determinadas por el concepto adoptado, razón por la cual, en muchas ocasiones ha resultado complicado establecer comparaciones entre los diversos estudios. En este contexto, en el año

2009, el Grupo Europeo de Empresas Familiares consensuó una definición de empresa familiar que logra una aceptación generalizada (Tàpies, 2011).

La definición propuesta combina las dos ideas en torno a las cuales ha girado tradicionalmente el concepto de empresa familiar: participación de los miembros de una misma familia en la propiedad y en la gestión. Por lo tanto, se requiere que personas con vínculos familiares tengan el control sobre el capital de la empresa, y que miembros de la familia formen parte de sus órganos de dirección. Así, independientemente del tamaño y de la forma jurídica, si una empresa es dirigida por sus propietarios, y estos pertenecen a una familia, se puede considerar familiar. Sin embargo, la definición no recoge una tercera noción que se considera también importante en este tipo de empresas: la continuidad; esto es, la intención de transmitirla a las siguientes generaciones, y por lo tanto, la voluntad de que el negocio perdure en el tiempo (Kraus, Pohjola y Koponen, 2012). Así pues, se puede definir una empresa familiar como aquella en la que los miembros de una o varias familias participan de manera importante en su capital, asumen responsabilidades en la dirección y tienen intención de transmitir el negocio a las futuras generaciones (Astrachan, Klein y Smyrios, 2002; Lissoni, Fernandes Pereira, Ribeiro Almeida y Ribeiro Serra, 2010; Benito *et al.*, 2014).

Actualmente, es ampliamente reconocida la importancia de este tipo de empresas por su contribución a la producción económica mundial, y a la creación de riqueza y de empleo (Astrachan, Zahra y Sharma, 2003; Morck y Yeung, 2004; Lissoni *et al.*, 2010; Wagner, 2010; Tàpies, 2011). En particular, en España, según datos del Instituto de la Empresa Familiar, el 85% de las empresas son familiares, las cuales generan un 70% del PIB y del empleo privado.

Una de las peculiaridades de estas empresas es la concurrencia de tres grupos de personas: familiares, propietarios y directivos, cada uno con sus propias aspiraciones e intereses, lo que implica la existencia de múltiples y complejas relaciones entre ellos. Son precisamente estas interrelaciones las que provocan que, en muchas ocasiones, los objetivos, la cultura corporativa, la estructura organizativa y el comportamiento estratégico de la empresa familiar sea diferente al de otras empresas (Cabrera, De Saa y García, 2001; Chrisman *et al.*, 2005; Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010; López-Cózar, Priede y Benito, 2013; Benito *et al.*, 2014).

Asimismo, en el caso de implantación y gestión de políticas de RSE, tema de este trabajo, Bingham, Dyer, Smith y Adams (2011) encontraron notables diferencias en el comportamiento de las empresas familiares y no familiares. En este sentido, Graafland (2002) encontró que las empresas familiares, especialmente las grandes, se preocupaban más por la RSE que las no familiares; Uhlaner *et al.* (2004), en su trabajo realizado con empresas familiares en Holanda, encuentran que el carácter familiar favorece el establecimiento de una relación especial tanto con los trabajadores, como con los clientes y los proveedores. Por su parte, López-Iturriaga, López-de-Foronda y Martín Cruz (2009) realizan un estudio con empresas de cinco países europeos, y llegan a la conclusión de que las empresas de propiedad familiar son más propensas a la RSE que aquellas con otros tipos de inversores.

### **3.1. Aspectos limitadores de un comportamiento responsable**

Las mencionadas interrelaciones existentes entre la familia, la propiedad y la dirección provocan, en ocasiones, ciertos comportamientos en las empresas familiares que se

pueden considerar aspectos que no favorecen el cumplimiento de sus responsabilidades sociales, entre los que destaca el hecho de anteponer los intereses de la familia a los intereses de la propia compañía y de los demás *stakeholders* (Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Morck y Yeung, 2004; Déniz y Cabrera, 2005). La búsqueda del bienestar de la familia y el objetivo de lograr la armonía entre sus distintos miembros, y entre éstos y la empresa, evitando posibles conflictos, lleva en ocasiones a tomar decisiones o realizar actuaciones en detrimento de los demás grupos de interés (Jiménez y Paternostro, 2010).

Asimismo, esta especial relación del triángulo familia-propiedad-dirección hace que las políticas de recursos humanos sean diferentes en las empresas familiares respecto al resto (Reid y Adams, 2001; De Kok, Uhlander y Thurik, 2006). Sirmon y Hitt (2003) destacan la importancia de los recursos humanos dentro de la empresa familiar, pero señalan que su gestión es más complicada que en las no familiares, y que a menudo tienen dificultades para atraer y retener a directivos altamente cualificados. Una práctica especialmente habitual en la empresa familiar es el nepotismo, esto es, la tendencia a contratar miembros de la propia familia y a personas afines a su entorno, independientemente de sus habilidades. Esta circunstancia es mucho más habitual en las empresas familiares que en las no familiares y, en particular, en empresas familiares jóvenes, ya que suele darse con más frecuencia en aquellas de primera generación (Vinton, 1998; Dyer, 2006; Astrachan, 2010). Este comportamiento puede llevar a que tanto en la contratación, como en los procesos de promoción, se prefiera a familiares para ocupar determinados puestos de responsabilidad, sin tener en cuenta a otros candidatos, quizá más cualificados, lo cual es percibido por los trabajadores no familiares como una injusticia (Padgett y Morris, 2005; Barnett y Kellermanns, 2006).

Adicionalmente, también suponen restricciones a la hora de cumplir con la responsabilidad social otras características propias de la empresa familiar como la resistencia del fundador a delegar y la falta de planificación de la sucesión (Déniz y Cabrera, 2005; Cabrera, Déniz y Martín, 2011). En muchas ocasiones, especialmente en las empresas familiares de primera generación, la toma de decisiones suele estar concentrada en una única persona, el fundador, por lo que la dependencia respecto a su persona es muy elevada. En este sentido, es frecuente que se de un exceso de paternalismo, entendido como la excesiva protección del fundador hacia las personas, hasta el punto de condicionar sus decisiones y su independencia (Chirico y Nordqvist, 2010). En general, paternalismo se asocia con protección, seguridad, tutela, etc.; si bien en algunas culturas tiene una connotación implícitamente positiva, en otras se entiende como algo negativo, al considerarse que puede coartar la libertad y la autonomía de las personas (Gupta y Levenburg, 2012). Llevado al extremo, en la empresa familiar se puede llegar a convertir en un "paternalismo autoritario" que anula la capacidad de decisión de los trabajadores creando una dependencia hacia el líder, y por tanto, limitando su capacidad de desarrollo (Ip, 2009).

### **3.2. Aspectos facilitadores de un comportamiento responsable**

Una característica propia de la empresa familiar es la influencia que ejerce el fundador (o fundadores) en la cultura corporativa, no sólo mientras están al frente de la misma, sino incluso una vez se han retirado. Diferentes estudios han puesto de manifiesto como los

valores del fundador influyen a la hora de implantar políticas de RSE (Hammann *et al.*, 2009; Herrera, Larrán y Martínez-Martínez, 2013). En el caso de la empresa familiar, el fundador suele desempeñar un papel especialmente importante en la transmisión de valores, tanto en la familia como en el negocio (García-Alvárez y López-Sintas, 2001; Tàpies y Fernández, 2012). Así, los futuros propietarios y/o administradores del negocio suelen tener un profundo conocimiento del mismo y previsiblemente conservarán la cultura y los valores, que se transmiten de generación a generación (Cabrera *et al.*, 2001; Sirmon y Hitt, 2003; Bellow, 2004; Chirico y Nordqvist, 2010). De hecho, diferentes trabajos sugieren que la integridad y el compromiso del sucesor pueden ser habilidades máspreciadas que los conocimientos técnicos a la hora de asegurar el éxito de la sucesión, si con ello se logra mantener la reputación de la empresa (Sharma y Rao, 2000; Chrisman *et al.*, 2005).

Como consecuencia, este tipo de empresas cuentan con una sólida cultura corporativa, que incluye unas fuertes convicciones y unos ideales compartidos, que se traduce en un conjunto único de recursos intangibles que algunos investigadores han denominado *familiness* (sentido de familia) (Habbershon y Williams, 2000). Por este motivo, la cohesión y la responsabilidad de sus miembros suelen ser superiores que en otras empresas (Swinth y Vinton, 1993; Habbershon y Williams, 2000; Pieper, 2007; López-Cózar *et al.*, 2013), y dota de una estabilidad y una fortaleza especial a las relaciones existentes entre los miembros de la empresa, y entre estos y los principales *stakeholders*, alcanzando altos niveles de confianza y de compromiso (Arregle, Hitt, Sirmon y Very, 2007; Cabrera *et al.*, 2011; Vallejo, 2011).

Este sentimiento de integración y pertenencia lleva, en muchas ocasiones, a que el propio apellido familiar se incluya en el nombre de la empresa, lo cual es positivamente percibido por los clientes, y por la sociedad en general, al identificar a la empresa con los valores de la familia (Jiménez y Paternostro, 2010; Zellweger *et al.*, 2010; Cabrera *et al.*, 2011; Campopiano *et al.*, 2012). En estos casos, como se concluye en un estudio llevado a cabo por Uhlaner *et al.* (2004), la inclusión del apellido en el nombre del negocio, al estar comprometida la imagen de la familia, aumenta la preocupación por tener un comportamiento correcto.

Por otro lado, las empresas familiares suelen involucrarse de una manera especial en su entorno, lo cual también constituye un factor que favorece la implantación de prácticas de RSE (Gallo, 2004). Efectivamente, aquellas empresas que tienen una gran presencia y un importante arraigo en la comunidad, además de convertirse en un elemento primordial para el desarrollo y el bienestar de dicha región, el contacto establecido con la realidad local les permite conocer más rápida y fácilmente los problemas e intereses de los grupos de interés, aspectos que favorecerán el cumplimiento de un comportamiento socialmente responsable (Uhlaner *et al.*, 2004; Benito y Esteban, 2012). En este sentido, Niehm *et al.* (2008) señalan que las empresas familiares desarrollan un especial sentido hacia la comunidad, lo que les lleva a sentir las necesidades de la localidad como propias y tratarán de solventarlas. En la misma línea, Bingham *et al.* (2011) consideran que estas empresas, en general, reconocen la importancia de su relación con la comunidad local, y tienden a mostrar su preocupación por sus problemas e inquietudes.

Finalmente, la RSE se puede entender como prácticas enfocadas a un desarrollo sostenido y a largo plazo, tanto de la compañía como de la sociedad (Aparicio y Valdés, 2009). Aguilera *et al.* (2006) señalan que aquellas empresas que tienen una clara visión de futuro, tendrán más en consideración las responsabilidades sociales y ambientales a la hora de tomar sus decisiones. Por lo tanto, la orientación a largo plazo propia de las empresas familiares también favorece la implantación de acciones de RSE (Wagner, 2010; Campopiano *et al.*, 2012).

#### 4. Evidencias en la pequeña empresa familiar de primera generación

En este epígrafe se presentan los principales resultados del estudio realizado a pequeñas empresas familiares de primera generación, con el objeto de confirmar si los mencionados aspectos propios del carácter familiar efectivamente se cumplen en este tipo de empresas. En la realización de este trabajo se ha utilizado como técnica cuantitativa de apoyo la encuesta. Se dirigió a los fundadores de las empresas por considerar que era la persona idónea para contestarlas, precisamente por el carácter personal de las preguntas planteadas. Para la recogida de información se utilizó el método de la entrevista personal (en algunos casos, cuando la entrevista personal no fue posible, se realizó a través de llamadas telefónicas), mediante un cuestionario estructurado. En la Tabla 1 se presenta la ficha técnica de la investigación.

La muestra manejada está compuesta por 54 empresas familiares pequeñas (menos de 50 empleados) de primera generación de la Comunidad de Madrid. De la muestra, el 57,4% son microempresas, es decir, tienen menos de 10 trabajadores<sup>2</sup>; cerca del 70% pertenece al sector servicios, en torno al 20% están relacionadas con el sector de la construcción y por debajo del 10% son empresas manufactureras. Por su parte, de los fundadores entrevistados, el 33,3% fueron mujeres.

**Tabla 1. Ficha técnica**

|   |  |
|---|--|
| <b>Población</b>                          | Empresas familiares pequeñas de primera generación                     |
| <b>Tipo de muestreo</b>                   | Muestreo de conveniencia   |
| <b>Tamaño de la muestra</b>               | 54 empresas  |
| <b>Técnica de recogida de información</b> | Entrevista personal y llamada telefónica con cuestionario estructurado |
| <b>Perfil de los entrevistados</b>        | Fundador de la compañía  |
| <b>Fecha de realización</b>               | Marzo - Mayo 2014  |

*Fuente:* Elaboración propia.

<sup>2</sup> Siguiendo la definición propuesta por la Comisión Europea (Recomendación 2003/361/CE, 2003) se considera que una empresa pequeña es aquella con menos de 50 asalariados y una microempresa aquella con menos de 10 asalariados.

El cuestionario se estructuró en dos bloques; la primera parte contenía información acerca de las empresas: preguntas que permitieran confirmar su naturaleza familiar así como que se trataba de empresas de primera generación, sector al que pertenecen y número de trabajadores. La segunda parte constaba de 12 afirmaciones –relacionadas con los objetivos previamente planteados– a valorar por el encuestado en una escala *Likert* de 1 (muy poco de acuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Una vez realizadas las encuestas, para analizar los resultados se ha utilizado una metodología cuantitativa para la que se han empleado técnicas de estadística descriptiva como son las frecuencias y las medias.

En la Tabla 2 se exponen dichas variables y los estadísticos descriptivos de los resultados sobre la opinión que los fundadores de las empresas han manifestado según su grado de acuerdo con los ítems planteados.

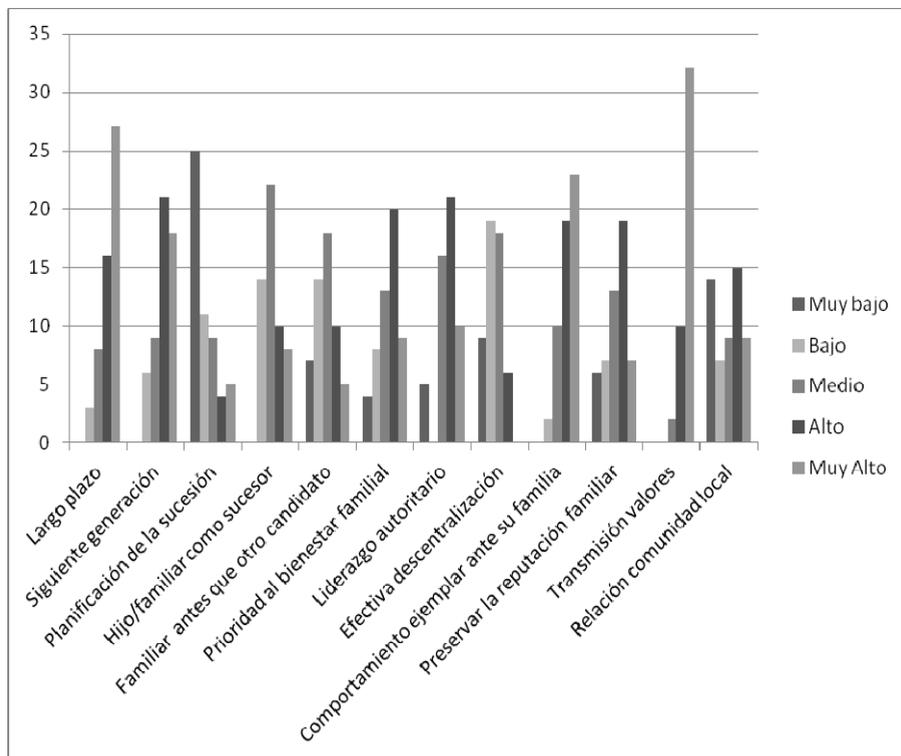
**Tabla 2. Estadísticos descriptivos**

| Ítems   | N  | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típica |
|---|----|--------|--------|-------|--------------|
| La empresa tiene una clara vocación de largo plazo  | 54 | 2,00   | 5,00   | 4,24  | 0,90         |
| Tiene intención de la empresa pase a la siguiente generación                                  |    | 2,00   | 5,00   | 3,94  | 0,97         |
| Ha planificado su sucesión  |    | 1,00   | 5,00   | 2,13  | 1,32         |
| Piensa en su hijo u otro familiar como la persona que dirigirá su empresa en el futuro        |    | 2,00   | 5,00   | 3,19  | 0,96         |
| Prefiere contratar a un familiar antes que a otro candidato                                   |    | 1,00   | 5,00   | 2,85  | 1,15         |
| Antepone el bienestar de la familia a los intereses de la empresa                             |    | 2,00   | 5,00   | 3,59  | 1,08         |
| Considera que ejerce una liderazgo autoritario  |    | 1,00   | 5,00   | 3,59  | 1,08         |
| Hay una efectiva descentralización en la toma de decisiones                                   |    | 1,00   | 4,00   | 2,41  | 0,89         |
| La importancia de mostrar un comportamiento ejemplar ante su familia incide en sus decisiones |    | 2,00   | 5,00   | 4,19  | 0,86         |
| La importancia de preservar la reputación familiar incide en sus decisiones                   |    | 1,00   | 5,00   | 3,30  | 1,18         |
| Le parece importante la transmisión de valores  |    | 4,00   | 5,00   | 4,74  | 0,52         |
| Tiene una especial relación con la comunidad local  |    | 1,00   | 5,00   | 2,96  | 1,45         |

*Fuente:* Elaboración propia.

Por su parte, en la Figura 1 se muestran las frecuencias (en porcentaje) de los resultados obtenidos en la escala *Likert* para cada uno de los ítems planteados.

**Figura 1. Frecuencias de los resultados obtenidos en la escala Likert en cada ítem**



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, los resultados ponen de manifiesto la importancia otorgada por los fundadores a la transmisión de valores y a mostrar un comportamiento ejemplar ante la familia. En segundo lugar, es preciso destacar también la clara vocación de largo plazo manifestada y la intención de que la empresa se traspase a la siguiente generación, pero, al mismo tiempo, son muy pocos los fundadores que planifican su sucesión, paradoja que frecuentemente se da en la empresa familiar. Por otro lado, los resultados muestran como, en general, la toma de decisiones está concentrada en el fundador, quien, además, suele ejercer un liderazgo autoritario, y en la mayoría de los casos, reconoce que antepone los intereses de la familia a los de la empresa. Respecto a la contratación, sorprende que casi el 40% de los encuestados manifestaron su desacuerdo con la preferencia de contratar un familiar antes a que a otro candidato, y que tan solo el 33% piensa en su hijo u otro familiar como la persona que dirigirá la empresa en el futuro. Finalmente, señalar que no existe un claro consenso respecto a la relación con la comunidad local.

Así, de los tres aspectos propios del carácter familiar considerados facilitadores de un comportamiento socialmente responsable: una sólida cultura empresarial, basada en

unos valores compartidos; la orientación a largo plazo y una relación especial con la comunidad local, se observa que los dos primeros efectivamente se cumplen en pequeñas empresas familiares de primera generación. De la misma manera, a la vista de los resultados obtenidos en los descriptivos, los ítems vocación de largo plazo, mostrar un comportamiento ejemplar ante su familia, preservar la reputación familiar y transmisión de valores, muestran medias más altas que otras variables, por lo que se considera interesante examinar si existe alguna relación de dependencia entre los citados ítems. Para ello, se ha utilizado la prueba Chi-cuadrado de Pearson y la Razón de verosimilitud.

Las pruebas Chi-cuadrado permiten contrastar la hipótesis nula de independencia entre las variables a partir de las diferencias entre las frecuencias observadas y teóricas, siendo la hipótesis alternativa la de dependencia entre ellos. Si la significación estadística (significación asintótica) asociada a este estadístico es menor o igual a 0,05, se rechaza la hipótesis nula de independencia con un nivel de confianza del 95% (5% nivel de significación). Además, también se ha calculado la Corrección por Continuidad o Corrección de Yates. La Razón de Verosimilitud es una alternativa al estadístico Chi-cuadrado, y también en este caso se rechaza la hipótesis nula de independencia entre variables si la significación es menor o igual a 0,05 (Tablas 3, 4 y 5). Para estudiar la asociación entre las variables se han utilizado las medidas simétricas entre las que se encuentra el coeficiente Phi, el coeficiente V de CRAMER y el coeficiente de contingencia (Tablas 6, 7 y 8).

**Tabla 3. Pruebas Chi-cuadrado largo plazo-comportamiento ejemplar**

|                              | Valor  | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 66,375 | 9  | ,000                        |
| Razón de verosimilitudes     | 75,058 | 9  | ,000                        |
| Asociación lineal por lineal | 28,215 | 1  | ,000                        |
| N de casos válidos           | 54     |    |                             |

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 4. Pruebas Chi-cuadrado largo plazo-reputación familiar**

|                              | Valor  | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 48,504 | 9  | ,000                        |
| Razón de verosimilitudes     | 26,988 | 9  | ,001                        |
| Asociación lineal por lineal | 8,285  | 1  | ,004                        |
| N de casos válidos           | 54     |    |                             |

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 5. Pruebas Chi-cuadrado largo plazo-transmisión valores**

|                              | Valor  | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 60,964 | 12 | ,000                        |
| Razón de verosimilitudes     | 58,415 | 12 | ,000                        |
| Asociación lineal por lineal | 29,886 | 1  | ,000                        |
| N de casos válidos           | 54     |    |                             |

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 6. Medidas simétricas de las variables largo plazo-comportamiento ejemplar**

|                     | Valor                        | Sig. aproximada |
|---------------------|------------------------------|-----------------|
| Nominal por nominal | Phi                          | 1,109           |
|                     | V de Cramer                  | ,640            |
|                     | Coefficiente de contingencia | ,743            |
| N de casos válidos  | 54                           |                 |

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 7. Medidas simétricas de las variables largo plazo-reputación familiar**

|                     | Valor                        | Sig. aproximada |
|---------------------|------------------------------|-----------------|
| Nominal por nominal | Phi                          | ,948            |
|                     | V de Cramer                  | ,547            |
|                     | Coefficiente de contingencia | ,688            |
| N de casos válidos  | 54                           |                 |

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 8. Medidas simétricas de las variables largo plazo-transmisión valores**

|                     | Valor                        | Sig. aproximada |
|---------------------|------------------------------|-----------------|
| Nominal por nominal | Phi                          | 1,063           |
|                     | V de Cramer                  | ,613            |
|                     | Coefficiente de contingencia | ,728            |
| N de casos válidos  | 54                           |                 |

*Fuente:* Elaboración propia.

En análisis de asociación e independencia realizado mediante las pruebas Chi-cuadrado y medidas simétricas muestra la dependencia entre las variables consideradas en los tres casos, puesto que la significación asintótica es menor a 0,05, rechazándose, por tanto, la hipótesis de independencia. Así pues, los datos muestran que aquellos fundadores que reconocen que mostrar un comportamiento ejemplar ante su familia y preservar la reputación familiar inciden en sus decisiones, y que consideran importante la transmisión de valores, también estiman que su empresa tiene una clara vocación de largo plazo.

## 5. Conclusiones

En los últimos años se ha incrementado considerablemente el interés por la responsabilidad social empresarial, claro reflejo de que la sociedad está demandando un cambio de actitud y una modificación de las conductas, presionando a las empresas para que asuman un compromiso en cuestiones sociales y medioambientales, de manera que contribuyan a lograr un desarrollo sostenible.

En el presente trabajo se han presentado diferentes aspectos característicos de las empresas familiares que pueden tener influencia en su disposición a adoptar un comportamiento socialmente responsable. En general, son más los aspectos que parecen favorecer la implantación de políticas de RSE, que aquellos que pueden considerarse como una barrera, lo que permite señalar que el carácter familiar de la empresa es un factor que incide positivamente en el desarrollo de acciones socialmente responsables. Estas conclusiones son consistentes con trabajos anteriores como los llevados a cabo por Graafland (2002), López-Iturriaga *et al.* (2009) y Bingham *et al.* (2011), en los que se demostraba empíricamente la diferencia entre las empresas familiares y las no familiares en cuanto a RSE, y la mayor inclinación de las primeras hacia las iniciativas sociales. Sin embargo, siguen siendo escasos los estudios que analizan la relación del carácter familiar y su actitud hacia las políticas de RSE, y los que existen suelen referirse a muestras de empresas de mayor tamaño, por lo que este trabajo pretende contribuir a avanzar en esta línea de investigación prestando especial atención a la pequeña empresa familiar de primera generación.

Así, a partir del estudio de carácter exploratorio realizado sobre 54 empresas de la Comunidad de Madrid, se observa que tienen una clara vocación de largo plazo y una cierta relación con la comunidad local. Igualmente, los resultados muestran cómo, en general, la toma de decisiones está concentrada en el fundador, quien reconoce que antepone los intereses de la familia a los de la empresa. Diferentes estudios han puesto de manifiesto cómo la orientación a largo plazo de la empresa y la relación con la comunidad local son aspectos que favorecen un comportamiento responsable, si bien la falta de descentralización en la toma de decisiones y el nepotismo son considerados factores que lo obstaculizan. No obstante, la principal aportación de este estudio es corroborar que la mayoría de los fundadores otorgan una gran importancia a la transmisión de valores y a mostrar un comportamiento ejemplar ante su familia, y además que ambas cuestiones están relacionadas con la intención de que la empresa perdure en el tiempo. Para el caso particular de las empresas de primera generación, se trata de un tema especialmente relevante pues, como se ha comentado, el fundador

ejerce una gran influencia en la empresa, no sólo mientras está al frente de la misma, sino también una vez se ha retirado, por lo que sus ideales marcarán el comportamiento y las actuaciones de la empresa en el futuro. En general, la actitud hacia las políticas de RSE se basa en la idea que se tenga sobre cuál es el objetivo de la empresa y cuál debe ser su función en la sociedad. En el caso de la empresa familiar, debido a la fuerte relación que se mantiene con la familia, esta visión sobre el papel que desempeña la empresa en la sociedad está determinada por las percepciones personales de sus miembros, por lo que cuando estén basados en valores como la justicia, la integridad y la honestidad, estos ideales se trasladarán a la empresa.

Sin el convencimiento y el compromiso de la familia, no habrá RSE en la empresa. Pero por otro lado, si la empresa no se ajusta a un comportamiento responsable, no podrá satisfacer los intereses de los miembros de la familia. Se crea así un círculo virtuoso que redundará en un resultado positivo, no solo para la empresa, sino también para todas las partes con las que se relaciona, y para la sociedad en general.

Finalmente, cabe señalar como la principal limitación del presente trabajo el reducido tamaño de la muestra utilizada, así como el hecho de haber realizado el estudio solo en el ámbito de la Comunidad de Madrid. En este sentido, sería interesante considerar como una futura línea de investigación la consecución de un mayor tamaño muestral, y especialmente, extender el análisis a empresas pertenecientes a otras áreas de la geografía española, así como la utilización de procedimientos estadísticos más elaborados.

## Referencias

- Aguilera, R., Williams, C., Conley, J.M. y Rupp, D.E. (2006). Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*, (14), 147-158.
- Aparicio, J. y Valdés, B. (2009). Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27(1), 53-75.
- Arregle, J-L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. y Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, (44), 73-95.
- Astrachan, J., Klein, B. y Smyrios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J., Zahra, S.A., y Sharma, P. (2003). *Family-sponsored ventures*. Kansas City, MO: Kauffman Foundation.
- Astrachan, J.H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, (1), 6-14.
- Barnett, T. y Kellermanns, F. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.

- Bellow, A. (2004). *In praise of nepotism: A history of family enterprise from King David to George W. Bush*. New York: Anchor Books.
- Benavides Velasco, C., Quintana García, C. y Guzmán Parra, V.F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57.
- Benito, S. y Esteban, P. (2012). La influencia de las políticas de responsabilidad social y la pertenencia a redes de cooperación en el capital relacional y estructural de las microempresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 166-176.
- Benito, S., Priede, T. y López-Cózar, C. (2014). Factors determining exportation and internationalization in family businesses: The importance of debt. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 13-25.
- Bigné, E., Alvarado, A., Aldás, J. y Currás, R. (2012). Efectos de la responsabilidad social corporativa percibida por el consumidor sobre el valor y la satisfacción con el servicio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(4), 139-160.
- Bingham, J.B., Dyer, W.G., Smith, I. y Adams, G.L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565-585.
- Bowen, H.R., (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper.
- Cabrera, M.K., De Saa, P. y García, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Cabrera, M.K., Déniz, M.C. y Martín, J. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*, (2), 34-42.
- Campopiano, G., De Massis, A., y Cassia, L. (2012). The relationship between motivations and actions in corporate social responsibility: An exploratory study. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 391-425.
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (29), 555-575.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, COM(2001), 366 final, 18.7.2001, Bruselas. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu>.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2003). Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, COM (2003), 1429. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu>.

- Comisión de las Comunidades Europeas (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, COM(2011), 681 final. 25.10.2011. Bruselas. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu>.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M. y Thurik, A.R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- Déniz, M.C. y Cabrera, M.K. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27-41.
- Dyer, W.G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Dyer, W.G. y Whetten, D.A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Fitzgerald, M.A., Haynes, G.W., Schrank, H.L. y Danes, S.M. (2010). Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the national family business survey. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 524-551.
- Gallo, M.A. (2004). The family business and its responsibilities. *Family Business Review*, 17(2), 135-149.
- García-Álvarez, E. y López-Sintas, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family business review*, 14(3), 209-230.
- Gomez-Mejia, L.R., Nuñez-Nickel, M. y Gutiérrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Graafland, J.J. (2002). Corporate Social Responsibility and Family Business, Research Forum of the Family Business Network 13 Annual Conference, Helsinki, Finland.
- Gupta, V. y Levenburg, N. (2012). Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 57-75.
- Habbershon, T.G. y Williams, M.L. (2000). A model for understanding the competitiveness of family-controlled companies. In P. Poutziouris (Ed.) *Tradition or entrepreneurship in the new economy* (94-115). Manchester: Manchester Business School.
- Hammann, E., Habisch, A. y Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51.
- Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M. y Martínez-Martínez, D. (2013). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 39-65.
- Hilliard, I., Priede, T. y López-Cózar, C. (2014). The responsible company and the social enterprise: differences and similarities. International conference of entrepreneurship IEC Istanbul, 15-16 May, Aydin University, 131-143.

- Ip, P.K. (2009). Is confucianism good for business ethics in china? *Journal of Business Ethics*, 88(3), 463-476.
- Jacob, C.K. (2012). The impact of financial crisis on corporate social responsibility and its implications for reputation risk management. *Journal of Management and Sustainability*, 2(2), 259-275.
- Jiménez Moreno, J.J. y Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de Estudios Empresariales*, (2), 7-34.
- Kraus, S., Pohjola, M. y Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286.
- Lissoni, J., Fernandes Pereira, M., Ribeiro Almeida, M.I., Ribeiro Serra, F. (2010). Family business: How family and ownership shapes business professionalization. *Revista Brasileira de Gestao de Negócios*, 12(37), 464-479.
- López-Cózar, C., Priede, T. y Benito, S. (2013). Influencia de la deuda en la estrategia de exportación de la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 3(1), 31-46.
- López-Iturriaga, F., López-de-Foronda, O. y Martín Cruz, N. (2009). Corporate social responsibility and reference shareholders: An analysis of European firms. In *13th Annual Conference of The International Society for New Institutional Economics*. University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Berkeley, CA.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005). I, II y III Sesión de trabajo del foro de expertos en RSE: Definición y ámbito de la RSE.
- Morck, R. y Yeung, B. (2004). Family control and the rent-seeking society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 391-409.
- Niehm, L., Swinney, J. y Miller, N. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, (46), 331-350.
- Padgett, M.Y. y Morris, K.A. (2005). Keeping it all in the family: Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (11), 34-45.
- Parlamento Europeo (2013) Informe sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible (2012/2098(INI)) Comisión de Asuntos Jurídicos, Ponente: Raffaele Baldassarre. 28.1.2013. Disponible en: <http://www.europarl.europa.eu>.
- Pieper, T. (2007). Mechanisms to assure long-term family business survival. A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families. Peter Lang, Frankfurt, Germany.
- Reid, R.S. y Adams, J.S. (2001). Human resource management - a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6/7), 310-320.
- Sánchez Hernández, I. y Gallardo Vázquez, D. (2013). La responsabilidad social corporativa como factor determinante del éxito competitivo empresarial. *Management*, 26(5), 947-976.

- Server, R. y Villalonga, I. (2005). La responsabilidad social corporativa y su gestión integrada. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 137-161.
- Sharma, P. y Rao, S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4), 313-330.
- Sirmon, D.G. y Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Swinth, R. y Vinton, K. (1993). Do family-owned business have a strategic advantage in international joint ventures? *Family Business Review*, 4(2), 19-30.
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 12-25.
- Tàpies, J. y Fernández Moya, M. (2012). Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146.
- Uhlaner, L.M., Goor-Balk, H. y Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 186-194.
- Vallejo, M.C. (2011). A model to study the organizational culture of the family firm. *Small Business Economics*, 36(1), 47-64.
- Vinton, K. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, 11(4), 297-303.
- Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 581-594.
- Yelkikalan, N. y Köse, C. (2012). The effects of the financial crisis on corporate social responsibility. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 292-300.
- Zellweger, T.M., Eddleston, K.A. y Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.