

CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y POTENCIAL PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES NO COTIZADAS ESPAÑOLAS¹

Cabrera Suárez, M^a Katuska*

Déniz Déniz, M^a de la Cruz**

Martín Santana, Josefa D.***

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Recibido: 29 de julio de 2010

Aceptado: 11 de mayo de 2011

RESUMEN: Este trabajo aborda la estructura de los consejos de administración más adecuada en términos de responsabilidad social corporativa, así como los factores contextuales que pueden incidir en el comportamiento socialmente responsable de las empresas familiares. Del análisis de 535 empresas no cotizadas españolas surgen tres grupos de empresas en función de las variables relacionadas con la estructura de sus consejos: consejos de dominio familiar, consejos profesionales y consejos inmaduros. Los resultados señalan que las empresas con una estructura de consejos con más potencial para un comportamiento socialmente responsable (consejos profesionales) son las de mayor tamaño, edad, y evolución generacional.

PALABRAS CLAVE: Empresa Familiar, Consejo de Administración, Responsabilidad Social, *Stakeholders*.

CLASIFICACIÓN JEL: M14, M19.

BOARD OF DIRECTORS AND SOCIAL RESPONSIBILITY POTENTIAL OF NON-LISTED SPANISH FAMILY FIRMS

ABSTRACT: This study focuses on the structure of the board of directors that is considered more suitable in terms of corporate social responsibility, and also on those contextual factors that could influence the socially responsible behavior of family firms. Empirical analysis on 535 non-listed Spanish firms leads to the identification of three clusters in terms of the variables related to boards' structure: family dominated boards, professional boards and immature boards. Results show that the firms that have boards' structure with more potential for a socially responsible behavior (professional boards) are the ones who are bigger, older and with higher generational evolution.

KEY WORDS: Family Firm, Board of Directors, Social Responsibility, *Stakeholders*.

JEL CLASSIFICATION: M14, M19.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos del comportamiento corporativo que está recibiendo una gran atención es la orientación de las empresas hacia la responsabilidad social. La responsabilidad social corporativa (RSC) considera el impacto de las acciones de la empresa en la sociedad y supone que la corporación tiene responsabilidades que van más allá de las obligaciones económicas y legales. Se requiere que la empresa considere sus decisiones y actuaciones en términos de un sistema social global y sea responsable de los efectos de tales decisiones y actuaciones sobre cualquier parte de este sistema. De esta forma, Carroll (1979) considera que la responsabilidad social abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad con respecto a las organizaciones en un momento dado del tiempo, entendiendo dicha sociedad como una comunidad pluralista integrada por múltiples grupos de interés.

Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Campus Universitario de Tafira, Módulo C, 35017-LAS PALMAS, España

* e-mail: kcabrera@dede.ulpgc.es

** e-mail: mcdéniz@dede.ulpgc.es

*** e-mail: jmartin@dede.ulpgc.es

Un caso particular de organizaciones empresariales cuyo funcionamiento afecta y puede verse afectado por diferentes grupos de interés lo constituyen las empresas familiares (EF). Se puede considerar empresa familiar a aquella en la que un grupo familiar influye en la propiedad, el gobierno, la dirección, la sucesión, así como en los objetivos, estrategias, y en la forma en que éstos se implantan (Chua, Chrisman, y Sharma, 1999; Neubauer y Lank, 1998). De este modo, la propia familia constituye un grupo de interés específico a considerar en las dinámicas que se presentan en tales empresas (Cabrera y Déniz, 2001). En relación a la RSC, existen evidencias acerca de la influencia, tanto negativa como positiva, de dicho carácter familiar en el cumplimiento de las responsabilidades sociales de la empresa. En este sentido, por una parte, se asocia a las empresas familiares con ciertas características y comportamientos que limitan su comportamiento socialmente responsable tales como el nepotismo, la anteposición del bien de la familia al de la empresa, la falta de disciplina sobre beneficios y resultados, la falta de profesionalidad, la ocultación de información y el secretismo, o la resistencia de las generaciones mayores a ceder el poder (Gallo y Melé, 1998; Lansberg, 1988; Morck y Yeung, 2003; Neubauer y Lank, 1998). Y, por otra parte, se asocia a las empresas familiares con valores como la calidad del producto, el respeto y protección de los empleados, la implicación con la comunidad, la austeridad, la continuidad e integridad, la preocupación por la reputación, la orientación hacia el largo plazo, el respeto por la tradición y los valores familiares, etc. (Donnelly, 1964; Miller y Le Breton-Miller, 2003; Neubauer y Lank, 1998; Poza, 1995). Atendiendo a esta segunda perspectiva, las empresas familiares pueden mostrar cierto grado de preocupación por la sociedad en general y no sólo por los intereses propios de la familia propietaria (Chua et al., 1999). De hecho, Graafland (2002) demostró que el nivel de preocupación de las empresas familiares por la RSC es mayor que el de las no familiares.

Esta doble perspectiva sugiere la existencia de empresas familiares con diferente orientación hacia la RSC y, por tanto, estas empresas no se pueden considerar como un grupo homogéneo, ya que existen múltiples factores que pueden influir en su comportamiento (Niehm, Swinney y Miller, 2008; Sharma, 2004; Uhlaner, van Goor-Balk and Masurel, 2004). Por tanto, resulta interesante conocer cuáles son los factores que favorecen una mayor inclinación hacia la RSC por parte de las empresas. En este sentido, la revisión de la literatura señala que los factores que favorecen la institucionalización de la RSC pueden agruparse en tres tipos: organizativos, sectoriales y de entorno. Entre los factores organizativos destacan la estructura de gobierno, el origen de la propiedad y de la dirección, el tamaño o grado de visibilidad de la empresa, la antigüedad, el área de actividad económica en que opera, el número de países en los que está presente y la estructura organizativa (e.g. Kraft y Hage, 1990; Mitchell, 1983; Rupp, 1994; Stanwick y Stanwick, 1998; Wykle, 1992). Por su parte, entre los factores sectoriales se recogen como más relevantes la intensidad de la competencia y el grado de madurez del área de actividad en que opera la empresa (e.g. Beliveau, Cottrill, y O'Neill, 1994; McGuire, Sundgren, y Schneeweis, 1988). Finalmente, entre los factores de entorno, destacan la legislación y las presiones o manifestaciones de los consumidores o del público en general (e.g. Kohls, 1985; Luthans, Hodgetts y Thompson, 1990; Rupp, 1994). En el contexto de las empresas familiares, su tamaño, el sector y la generación son los factores determinantes de dicha responsabilidad social (Niehm et al., 2008; Uhlaner et al., 2004).

En el presente trabajo, y partiendo de la información disponible, nos centraremos principalmente en los factores organizativos que favorecen una mayor RSC por parte de las empresas familiares. Más concretamente, se discutirá acerca de la estructura de gobierno que se

considera más adecuada en términos de RSC, así como sobre una serie de factores contextuales que pueden incidir en este comportamiento social: tamaño, antigüedad, evolución generacional y sector de actividad. Todo ello nos lleva al planteamiento de dos cuestiones que constituyen el objetivo central de esta investigación de carácter exploratorio:

¿Tienen los consejos de la EF española el perfil estructural que favorece la RSC?

¿Cómo se comportan los factores contextuales en las EF españolas con mayor o menor potencial para la RSC?

Por tanto, una vez determinada la estructura de los consejos que, según la literatura, permite esperar un mejor comportamiento en términos de RSC, procederemos a agrupar las empresas familiares españolas en función de esta estructura, lo cual consideramos constituye una aportación relevante en la medida en que, hasta donde podemos conocer, no existen trabajos que hayan realizado una clasificación de empresas familiares de este tipo. A continuación, se analizará si los grupos encontrados se ajustan al perfil en términos de los factores contextuales esperados en aquellas empresas con una mayor o menor propensión a un comportamiento socialmente responsable.

2. ESTRUCTURA DE LOS CONSEJOS Y RSC

Si las relaciones con los *stakeholders* son una cuestión estratégica para el éxito y la supervivencia a largo plazo de una empresa, la creación de valor para el accionista no es un objetivo suficiente o un indicador suficiente de la calidad de la alta dirección de la empresa (Tencati y Perrini, 2006). Por consiguiente, la visión de *stakeholders* de la empresa se encuentra en la base de un nuevo modelo de gobierno corporativo que exige una reconsideración de la naturaleza, propósitos y comportamiento de la empresa de forma que se asegure no sólo su viabilidad económica sino también su legitimidad (Adam y Shavitt, 2009; Neubauer y Lank, 1998). Así, el gobierno corporativo puede entenderse como un proceso por el cual se consigue que las corporaciones sean responsables de los derechos y deseos de múltiples *stakeholders* (Hilb, 2005; Huse, 2003; Jamali, Safieddine y Rabbath, 2008; Letza, Sun y Kirkbride, 2004; Pieper, 2003).

Arjoon (2005) establece que proporcionar una respuesta efectiva a los diferentes *stakeholders* implica que el gobierno corporativo adopte un conjunto de principios y mejores prácticas. Precisamente, la preocupación por las actividades de las organizaciones y los recientes escándalos corporativos han originado una atención creciente a esta cuestión (Van de Berghe y Levrau, 2004; Webb, 2004). Organismos tales como la OCDE y los mercados de valores han desarrollado principios y códigos de gobierno corporativo que incluyen referencias a la ética empresarial, argumentándose que el planteamiento ético de una organización debe ser abordado en el marco del gobierno corporativo (Bonn y Fisher, 2005; Jesover y Kirkpatrick, 2005). Uno de los aspectos en los que inciden de manera particular estos códigos es la composición de los consejos de administración.

La decisión sobre la composición del consejo implica distribuir los puestos a ocupar en el mismo entre todos los candidatos potenciales, entre los que se incluyen los representantes de los grupos de interés, los directivos, así como profesionales externos (Thomsen, 2006). Por tanto, la composición del consejo tendrá efectos sobre el comportamiento socialmente responsable de las empresas, de manera que aquellas que presenten consejos eficaces, es decir,

aquellos capaces de cumplir adecuadamente con su función supervisora y de evitar los problemas de agencia entre propietarios y directivos, es también más probable que atiendan los intereses de los diversos *stakeholders* (Webb, 2004).

Una de las características asociadas a los consejos eficaces es su grado de independencia del equipo directivo de la empresa (Wang y Dewhirst, 1992; Webb, 2004), ya que los intereses de los grupos de interés clave se tendrán en una mayor consideración si tales grupos están representados en los consejos como miembros no directivos (Evan y Freeman, 1993; Jansson, 2005; Luoma y Goodstein, 1999; Wang y Dewhirst, 1992). Los consejos de administración tienen una función clave relacionada con la orientación y el asesoramiento al equipo directivo, de manera que el consejo debe realizar aportaciones adicionales y distintivas en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Voordeckers, Van Gils y Van den Heuvel, 2007; Fiegner, Brown, Dreux y Dennis, 2000). Sin embargo, el aumento de la presencia de ejecutivos en el consejo deja menos espacio disponible para la inclusión de puntos de vista alternativos al del equipo directivo y reduce las posibilidades de que esas ideas alternativas sean planteadas, discutidas y, por tanto, adoptadas. En este sentido, Ibrahim, Howard y Angelidis (2003) establecen que la presencia de consejeros no directivos en los consejos de las empresas de servicios es probable que lleve a tales compañías a implicarse en actividades socialmente responsables, dado que los consejeros no directivos desempeñan “roles organizativos más amplios” que los consejeros directivos (Johnson y Greening, 1999). Aunque los consejeros no directivos se rigen por las mismas responsabilidades legales que el resto de los miembros del consejo, se afirma que la naturaleza de su rol les lleva a adoptar una visión más equilibrada que los consejeros directivos (Kakabadse, Kakabadse, y Barrat, 2006).

El valor de los consejeros no directivos está en (1) considerar las demandas de los grupos externos para mejorar las relaciones de la empresa con su entorno y (2) estimular el deseo de los grupos internos de “mantener la casa en orden”, particularmente a través del buen gobierno (Fombrun y Shanley, 1990; Johnson y Greening, 1999).

Sin embargo, en las empresas familiares, el concepto de independencia de los consejeros debe ir más allá de la pertenencia o no al equipo directivo y hay que tener en cuenta si los consejeros son también independientes de la familia (Klein, Shapiro y Young, 2005). De esta forma, se garantiza la diversidad de puntos de vista más allá de las ideas idiosincrásicas de la familia (Morck, et al, 1988) y la atención a los grupos de interés no propietarios. En consecuencia, desde el punto de vista de la teoría de la dependencia de recursos, la contribución de los externos en las empresas familiares puede ser muy significativa en lo que se refiere a la ampliación de la base de recursos de las mismas más allá de los aportados por los directivos y/o los miembros de la familia que formen parte del consejo (Bammens, Voordeckers y Van Gils, 2008; Fiegner, et al., 2000; Johannisson y Huse, 2000). Por otro lado, desde el punto de vista de la teoría de la agencia, es posible que su presencia pueda evitar fenómenos como el altruismo asimétrico, el comportamiento tipo *free rider*, el atrincheramiento por parte de los miembros de la familia y la expropiación de riqueza por parte de los accionistas mayoritarios (la familia) frente a los accionistas minoritarios, que constituyen fuentes específicas de costes de agencia en las empresas familiares (Chua, Chrisman y Bergiel, 2009; Jesover y Kirkpatrick, 2005; Morck y Yeung, 2003; Oswald, Muse y Rutherford, 2009; Schulze, Lubatkin y Dino, 2003).

Otro aspecto a tener en cuenta en relación a la eficacia de los consejos es su tamaño. En este sentido, la evidencia demuestra que los consejos más grandes son menos eficaces en su funcionamiento y, por tanto, influyen negativamente en los resultados organizativos, pudiendo incluso llegar a ser menos eficaces en la prevención de litigios (Kassinis y Vafeas, 2002). Sin embargo, habría que tener en cuenta que es necesario un número mínimo de consejeros para garantizar un cierto contrapeso al poder de los máximos ejecutivos, para garantizar una cierta diversidad de conocimientos y experiencias, así como para lograr una representación equilibrada de los múltiples grupos de interés (Van de Berghe y Levrau, 2004). En esta línea, Webb (2004) encontró que las empresas socialmente responsables tenían de media un consejero más que las empresas menos orientadas hacia la responsabilidad social.

Otra cuestión importante y controvertida en relación al consejo es el liderazgo, y fundamentalmente, la dualidad del CEO, es decir, si el máximo ejecutivo es también presidente del consejo. Así, el hecho de que el máximo ejecutivo ocupe también la posición de máximo poder en el consejo reduce la capacidad de supervisión que, según los preceptos de la teoría de la agencia, es una de las funciones principales del consejo. Según Howton, Howton y McWilliams (2005), unificar en la misma persona los puestos de máximo ejecutivo y presidente del consejo hace que se concentre en un único individuo una base de poder que le permitirá tomar decisiones en su propio interés, lo cual se hará a expensas de los otros grupos de interés de la empresa. Sin una adecuada supervisión, los máximos ejecutivos pueden abusar de su poder, priorizar su propio interés y tomar decisiones perjudiciales para la empresa como la contratación de personal incompetente, tomar decisiones demasiado arriesgadas o, por el contrario, demasiado conservadoras e incurrir en el estancamiento estratégico (Combs, Ketchen, Perryman y Donahue, 2007; Kor, 2006; Miller y Le Breton Miller, 2006). En esta línea, Webb (2004) encontró que era menos probable que se diera la dualidad en las empresas socialmente responsables.

En el caso específico de las empresas familiares, la dependencia del máximo ejecutivo, que además suele ser familiar, como único decisor suele ser muy elevada (Feltham, Feltham y Barnett, 2005; Voordeckers et al., 2007). Esto puede ocasionar problemas tales como la escasa delegación en personas que pudieran tener un mayor conocimiento del entorno de grupos de interés; las dificultades en el proceso de sucesión que pueden perjudicar la evolución de la empresa y los problemas para adaptarse a las circunstancias cambiantes en el entorno competitivo (Cutting y Kouzmin, 2000; Feltham et al., 2005).

Otro aspecto que está adquiriendo una gran relevancia en la literatura en relación a la eficacia de los consejos es su grado de diversidad en términos de género (Campbell y Minguez, 2010; Carter, Simkins y Simpson, 2003). Se argumenta, por un lado, que la diversidad en términos de género puede aportar perspectivas adicionales a la toma de decisiones en el consejo. Sin embargo, la presencia de mujeres puede tener un impacto negativo si la decisión de incorporarlas está motivada sólo por presiones sociales. De forma similar, las mujeres que entran en los consejos por afiliación familiar suelen presentar menores niveles de formación en general y conocimientos empresariales en particular (Ruigrok, Peck y Tacheva, 2007).

Aún cuando la evidencia obtenida de los estudios anteriores sobre la relación entre diversidad de género y los resultados de las empresas no es concluyente, Campbell y Minguez (2010) encuentran que la presencia de mujeres en los consejos de las empresas cotizadas españolas se asocia positivamente con el valor a largo plazo de las empresas. Por su parte, De Luis, Martínez, Pérez y Vela (2008) argumentan que las mujeres en posiciones de liderazgo

muestran una predisposición mayor que los hombres a la cooperación, a las relaciones de apoyo y duraderas, a los logros basados en el equipo, a la resolución de problemas de forma intuitiva, a niveles de control menos estrictos, a la diseminación de la información y a altos niveles de emocionalidad. Desde el punto de vista de la teoría de la dependencia de recursos, ese perfil femenino, combinado con el masculino, puede mejorar el conjunto de habilidades y competencias directivas y los resultados de la empresa, y, además, facilitar las relaciones con los diferentes *stakeholders*. Concretamente, Appold, Siengthai y Kasarda (1998) y Bilimoria (2000) [ambos en De Luis et al. (2008)] concluyen que la reputación corporativa mejora por la presencia visible de mujeres en el consejo. En este sentido, se argumenta que las mujeres pueden añadir un importante valor simbólico tanto dentro como fuera de la empresa y ligan a la empresa con otros grupos de influencia [Burke, 2000 en De Luis et al. (2008)]. En esta misma línea, Webb (2004) concluye que las empresas socialmente responsables tienen un porcentaje significativamente mayor de mujeres en el consejo que las empresas no-socialmente responsables.

A su vez, en la composición de los consejos de las empresas familiares habría que tener en cuenta la distinción entre consejeros familiares internos y externos al equipo directivo. El incremento del número de consejeros familiares no ejecutivos suele ser una consecuencia del crecimiento de la empresa y la familia, que a su vez suele venir asociado a una dispersión de la propiedad y a un debilitamiento de los lazos familiares (Gersick, Davis, McCollom-Hampton y Lansberg, 1997). La dispersión de la propiedad supone la existencia de un potencial conflicto de objetivos y de intereses derivado de las diferentes posiciones de los familiares en relación a la empresa (Bammens et al., 2008; Gersick et al., 1997; Thomas, 2009). En consecuencia, aspectos como la confianza, el sentido de obligación mutua, las normas de cooperación, y la identificación con el grupo familiar y con la empresa, podrían debilitarse a la vez que se diluyen los lazos familiares (Salvato y Melin, 2008). Así, la reducción de la cohesión familiar puede hacer que la empresa sea más susceptible a experimentar conflictos destructivos que pueden dividir la familia en facciones por generaciones o ramas familiares perjudicando de este modo los resultados (Björnberg y Nicholson, 2007; Kellermanns y Eddleston, 2007). Las rivalidades y celos entre miembros de la familia, así como la reducción de la implicación de los miembros de la familia en la dirección de la empresa pueden perjudicar la comunicación y el intercambio del conocimiento (Zahra, Neubaum y Larrañeta, 2007). En consecuencia, y desde el punto de vista de la teoría de la agencia, el hecho de que existan consejeros familiares ejecutivos y no ejecutivos puede originar un conflicto de intereses y un aumento de las asimetrías informativas entre familiares que constituye un tipo específico de conflicto de agencia (Schulze et al., 2003).

Todas estas dinámicas podrían perjudicar el conjunto de recursos y capacidades idiosincráticas o “familiness” que resultan de la interacción entre la familia, la empresa y los miembros individuales de la familia (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003). De esta manera, los desarrollos más recientes del concepto de *familiness* tienden a enfatizar su relación con el concepto de capital social (Arregle, Hitt, Sirmon y Very, 2007; Pearson, Carr y Shaw, 2008). Bajo este prisma, se argumenta que la fortaleza del capital social familiar viene determinada por la estabilidad de la relación entre los miembros, las interacciones y la interdependencia entre ellos y las interconexiones que existen en el seno de la familia. Estos factores influyen en el flujo del capital social familiar hacia la empresa familiar, afectando de esta forma al stock de capital social de esta última en términos, por ejemplo, de las relaciones que los miembros de la familia puedan tener con clientes, bancos, proveedores y otros *stakeholders* importantes (Arregle et al., 2007).

3. COMPORTAMIENTO DE LOS FACTORES CONTEXTUALES EN LAS EMPRESAS CON MAYOR ORIENTACION HACIA LA RSC

La revisión de la literatura nos permite encontrar múltiples referencias a la influencia que ejerce la visibilidad de la empresa en la asunción de un comportamiento socialmente responsable. Estas influencias han sido analizadas tanto a nivel general como para grupos específicos de empresas, entre ellas las empresas de carácter familiar (e.g. Déniz y Cabrera, 2005; Graafland, 2002; Huang, Ding y Kao, 2009). Así mismo, dicha relación ha sido analizada tanto para las diferentes dimensiones que integran la responsabilidad social corporativa de la empresa (económica, legal, ética y discrecional) como para las diferentes acciones o estrategias que se pueden adoptar al objeto de cumplir con su responsabilidad social: estrategias medioambientales, donaciones y patrocinios, prácticas de RRHH, implicación en la comunidad local, voluntariado, relaciones con los proveedores, etc. (e.g. Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001; Amato y Amato, 2007; Nisim y Benjamin, 2008; Perrini, Russo y Tencati, 2007).

En dichos trabajos la visibilidad de la empresa ha sido analizada atendiendo a diferentes parámetros, siendo uno de los más aceptados el tamaño de la organización. Así, se señala que las empresas más grandes son las que tienen un mayor impacto en el entorno y, por consiguiente, están expuestas a presiones por parte de los grupos de interés (Henriques y Sadosky, 1996). Por el contrario, las empresas más pequeñas se enfrentan a presiones menores o bien el reconocimiento que reciben por implicarse en actuaciones socialmente responsables será menor dada su menor visibilidad (Udayasankar, 2007). Por tanto, y según Amato y Amato (2007), las empresas mayores invierten más en responsabilidad social porque su tamaño incrementa la necesidad de poseer una imagen positiva ante los grupos de interés y el reconocimiento que reciben por ello en términos de legitimidad va a ser también mayor. Así mismo, los resultados que se derivan de un incremento en la legitimidad y reputación de tales empresas serán mayores al igual que pueden ser elevados los daños que pueden sufrir en su reputación por una participación inadecuada en programas de RSC (Udayasankar, 2007).

Por otra parte, se ha argumentado que las empresas de mayor tamaño disponen de una mayor cantidad de recursos que podrían comprometer en proyectos de RSC (Johnson y Greening, 1999). Además, estas empresas adoptan sistemas de dirección mas formalizados y avanzados (Donaldson, 2001), lo cual favorecerá una mayor institucionalización de la responsabilidad social (Brammer y Millington, 2006; Merritt, 1998; Sharma y Vredenburg, 1998). Sobre la base de este planteamiento, Spence y Lozano (2000) analizaron los esfuerzos en RSC de pequeñas y grandes empresas en Gran Bretaña y España planteando además la disyuntiva entre disponibilidad de recursos por parte de la empresa e importancia otorgada a los valores más favorables para la RSC. Los autores contrastaron que la ética, como elemento de la RSC, es considerada crucial por parte de los propietarios-directivos de las pequeñas empresas, los cuales otorgan importancia a una serie de valores tales como la apertura, confianza, relaciones honestas con proveedores y empleados, o contribución al bienestar de la comunidad en la que operan. Sin embargo, la probable inexistencia e ineficacia de instrumentos formales para la dirección de los grupos de interés hace que el esfuerzo de las pequeñas empresas en términos de RSC sea más débil. En este mismo sentido, Tilley (2000) concluyó que se requeriría mucho esfuerzo para desarrollar mejores instrumentos de respuesta social en la pequeña empresa. Estas ideas han sido contrastadas en diferentes trabajos tales como los de Besser (1999), Besser y Miller (2001), Maignan y Ferrell (2004) o Perrini et al

(2007) en los cuales se evidencia que es más probable que las grandes empresas identifiquen quiénes son sus grupos de interés más relevantes y cubran sus demandas a través de estrategias formales y específicas de RSC que las pequeñas empresas. Del mismo modo, en el ámbito de la empresa familiar, trabajos como los de Graafland (2002) y Niehm et al (2008) llegaron a la conclusión de que las grandes empresas familiares mostraban un comportamiento socialmente responsable más acentuado que las empresas familiares pequeñas. Según Ahmed, Montagno y Flenze (1998), las empresas más pequeñas probablemente estarán preocupadas por los costes como factor clave para su supervivencia y, por tanto, el comportamiento socialmente responsable puede ser menos acentuado en las mismas.

Con respecto a la antigüedad de la empresa, existen evidencias de que ésta a lo largo de su ciclo de vida sigue diferentes estrategias para crecer y diferenciarse. En la fase de introducción y crecimiento, la empresa pondrá más énfasis en sus necesidades económicas básicas que en los asuntos de interés social (McWilliams y Siegel, 2001). Las empresas más jóvenes se centran principalmente en perfeccionar sus procesos de producción y satisfacer la demanda creciente. Cuando el crecimiento se ralentiza y las empresas maduran surge una mayor diferenciación incluso en aspectos de RSC (Jawahar y McLaughlin, 2001). Por tanto, la edad está positivamente relacionada con la implicación corporativa en asuntos de interés social.

Centrándonos en el caso de las empresas familiares, la variable antigüedad está asociada a la evolución generacional. En este sentido, podemos afirmar que las empresas familiares de primera generación normalmente adoptan patrones culturales de estilo paternalista caracterizados por la disposición jerárquica de las relaciones, la 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 y comportamientos particularistas que tienden a favorecer a los familiares (Dyer, 1986). Se desarrollan sistemas de control que enfatizan 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, esto es, por incrementar su formación o nivel de responsabilidad en el trabajo. A cambio, la familia propietaria se preocupa por los empleados en términos de proporcionarles un medio de vida y puede llegar a considerar que de este modo cumple con sus responsabilidades sociales hacia los mismos, hacia la sociedad y hacia los clientes (Goffee, 1996). Sin embargo, realmente no se concibe la atención a los *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 relacionado con el buen nombre, la imagen social de la familia y el afán de poder y control de la misma (Cabrera, Déniz y Santana, 2005). Con la evolución generacional esos patrones culturales pueden cambiar. Así, Dyer (1986) encuentra que las empresas de segunda generación presentan patrones de relaciones más orientadas al grupo, se considera que los empleados son dignos de confianza, existe un mayor nivel de participación y toma conjunta de decisiones, se aplican criterios de gestión universalistas y existe una preocupación por el desarrollo integral de los empleados en el cumplimiento de sus funciones. Podría inferirse entonces que este patrón cultural está más acorde con la filosofía organizativa sobre la que se sustentan los comportamientos socialmente responsables. Además, Dyer (1986) encontró que a medida que avanza la evolución generacional aumenta el grado de profesionalización de la empresa familiar. Por su parte, y al objeto de contrastar el grado de cohesión en las relaciones que la empresa familiar mantiene con sus *stakeholders*, Uhlaner et al. (2004) encontraron que dicha cohesión es mayor para las empresas familiares de segunda generación que para las de primera y tercera. Este resultado puede deberse a que las empresas familiares en segunda generación

exhiben comportamientos socialmente responsables más fuertes que las que no han alcanzado o bien ya han superado dicho nivel generacional.

Finalmente, diferentes investigadores apuntan que la pertenencia a un sector de actividad podría determinar la mayor o menor implicación social corporativa (e.g. Amato y Amato, 2007; Seifert, Morris y Bartkus, 2003; Useem, 1998). Por ejemplo, Useem (1998) argumenta que si nos centramos en la responsabilidad social de tipo discrecional (donaciones, patrocinios, etc.), las empresas que pertenecen a sectores en los que existe alto contacto con el público, tales como el comercio, seguros o banca, tendrán una mayor responsabilidad discrecional que los sectores de menor contacto con el público, como por ejemplo la minería. Estas diferencias sectoriales fueron contrastadas por Perrini et al. (2007) encontrando que empresas que operaban en diferentes sectores eran más o menos activas en las distintas estrategias de RSC analizadas (medioambientales, RRHH, comunidad local, voluntariado, etc.). Así, la implantación de estrategias medioambientales se realizaba por las empresas de todos los sectores frente a otras iniciativas tales como el voluntariado que eran más aplicadas por las empresas del sector manufacturero e inexistentes en otros sectores. En esta misma línea y para el caso de las empresas familiares, Uhlaner et al. (2004) y Niehm et al. (2008) encontraron que tales empresas mostraban mayor apoyo a la implantación de estrategias de RSC en aquellos sectores caracterizados por una alta interacción con la comunidad en que operaban. Como conclusión podemos establecer que cada sector de actividad valora de forma diferente tanto las dimensiones de la responsabilidad social que debe tener en cuenta en cada momento (económica, legal, ética o discrecional) como las estrategias que han de ser implantadas para cumplir con tales responsabilidades, no existiendo por tanto un patrón de comportamiento único.

Sobre la base de la discusión desarrollada en los párrafos anteriores, se plantea la siguiente proposición de investigación:

Las empresas familiares con una estructura de consejos con más potencial para un comportamiento socialmente responsable tendrán un perfil distinto en términos de tamaño, edad, evolución generacional y pertenencia sectorial a las empresas familiares cuyos consejos tienen menor potencial para la RSC.

4. METODOLOGÍA

Este trabajo tiene como población objeto de estudio la empresa familiar española. Dicha población se obtuvo partiendo de una base de datos inicial de 4.217 empresas, adquirida a la empresa INFORMA D&B. El criterio de selección fue la existencia en el consejo de administración y/o equipo directivo de al menos dos personas con distinto nombre pero con coincidencia en los dos apellidos. La información disponible de cada una de estas empresas era (a) datos generales de la empresa: nombre, dirección postal, sector de actividad, fecha de constitución, forma jurídica y cifras de resultados, ventas y número de empleados en el período 1989-2007²; y (2) nombre y apellidos de los miembros del consejo de administración o administradores de la sociedad y de los miembros del equipo directivo, así como el puesto que ocupan. La información fue completada con otras fuentes secundarias (por ejemplo internet). De esta manera, se creó una segunda base de datos añadiendo una serie de variables relativas a la composición del consejo y/o del equipo directivo, que son:

- La existencia de consejo de administración y tamaño del mismo. En su defecto, la existencia de administrador único o administradores solidarios.
- El tamaño del equipo directivo y la relación de puestos de responsabilidad.
- El número de hermanos en el consejo de administración y/o equipo directivo, bajo el supuesto de coincidencia de los dos apellidos y distinto nombre. Estos dos apellidos son los que se toman como referencia para identificar a las familias implicadas en las empresas.
- El número de miembros de la familia en el consejo de administración y/o en el equipo directivo, bajo el supuesto de coincidencia de al menos uno de los apellidos identificados.
- El carácter familiar o no del presidente del consejo de administración.
- Carácter familiar o no del CEO y su coincidencia con el cargo de presidente del consejo (dualidad).
- El número y carácter familiar de los consejeros ejecutivos, es decir, aquellos que a la vez son miembros del equipo directivo.
- La existencia de consejeros externos (no familiares y no directivos). Es decir, aquellos que no presentaban ninguno de los apellidos de referencia ni eran miembros del equipo directivo de la empresa.

Posteriormente, se eliminaron aquellas empresas en las cuales se daba alguna de las siguientes circunstancias: (1) no se disponía de los datos generales completos; (2) existía un administrador concursal; (3) eran empresas filiales de alguna de las empresas ya incluidas en la base; (4) existían dos o más familias sin vinculación alguna entre ellas; y (5) el presidente de la empresa era una sociedad. Después de este proceso de depuración, la población ascendió a 2.179 empresas.

Finalmente, para garantizar el logro de los objetivos del estudio, se seleccionaron aquellas empresas en las que se dieran las siguientes condiciones:

- El presidente del consejo de administración pertenece a la familia. Esta condición, junto a la identificación de hermanos entre los miembros del consejo de administración y/o del equipo directivo de la empresa, permite asumir que se trata de una empresa de control familiar.
- Existe en el consejo de administración la figura de CEO, dado que la dualidad del CEO es una de las variables incluidas en el estudio.
- El número de empleados es superior o igual a 10.
- La empresa no pertenece al sector financiero ni cotiza en bolsa.

Con la aplicación de estos criterios el número de empresas incluidas en el estudio fue de 535. Además, para poder dar respuesta a las cuestiones de investigación planteadas, se han creado una serie de variables a partir de la información recogida en la base de datos que contenía las empresas que finalmente conformaron la población objeto de estudio. Por una

parte, y sobre la base de la literatura analizada, se ha establecido una serie de variables relacionadas con la composición del consejo de administración y que están asociadas a un comportamiento socialmente responsable de las empresas, cuyas medidas se corresponden con las siguientes:

- Tamaño del consejo de administración (TAMCON).
- Porcentaje de consejeros no ejecutivos (PCONSENOEJE): Es la proporción de consejeros no ejecutivos en relación al número total de consejeros en la empresa.
- Porcentaje de consejeros familiares no ejecutivos (PCONSEFAMNOEJE): Es la proporción de consejeros familiares no ejecutivos en relación al número total de consejeros de la empresa.
- Porcentaje de consejeros externos (PCONSEXT): Es la proporción de consejeros no ejecutivos y no familiares en relación al número total de consejeros.
- Porcentaje de mujeres en el consejo (PMUJCONSE): Es la proporción de mujeres existente en el consejo en relación al número total de consejeros.
- Consejero delegado familiar (CONSELFAM): Es una variable dicotómica que toma el valor “1” si existe en la empresa un consejero delegado que forma parte de la familia y “0” si el consejero delegado no es de la familia.
- Dualidad del máximo ejecutivo (DUAL). Es una variable dicotómica que toma el valor “1” cuando el consejero delegado ostenta el cargo de presidente del consejo y “0” en caso contrario.

Por otra parte, y con respecto a los factores contextuales que pueden incidir en el comportamiento socialmente responsable, las medidas utilizadas son:

- Sector de actividad. A partir del código CNAE se creó una variable nominal de tres categorías que representaban a cada uno de los tres principales sectores de actividad de la economía: primario, secundario y terciario.
- Edad. Es una variable continua medida en años y contada desde el año de fundación de la empresa hasta el año 2007.
- Tamaño. Se ha utilizado como medida el número de empleados existente en la empresa en el año 2007.
- Generación. Es una variable ordinal de tres categorías: primera generación (edad igual o inferior a 30 años); segunda generación (entre 31 y 60 años) y tercera generación (edad superior a 60 años). Estas categorías se han definido partiendo de las referencias encontradas en la literatura sobre el ciclo de vida de las empresas familiares (e.g. Gersick et al., 1997) y son habitualmente consideradas en los estudios donde no se dispone de información sobre la generación al frente de la empresa.

De los datos de la tabla 1 se desprende que las empresas familiares no cotizadas españolas se encuentran principalmente en primera generación, tienen menos de treinta años, pertenecen al sector secundario y terciario, la mayoría tiene entre 50 y 250 empleados y su cifra de ventas es inferior a 50 millones de euros anuales.

Tabla 1. Perfil de las empresas analizadas

Características	n	%
Edad:		
Hasta 10 años	47	8.8
Entre 11 y 20 años	126	23.6
Entre 21 y 30 años	211	39.4
Entre 31 y 40 años	93	17.4
Entre 41 y 50 años	38	7.1
Más de 50 años	20	3.7
Generación:		
Primera (hasta 30 años)	384	71.8
Segunda (entre 30 y 60 años)	136	25.4
Tercera (más de 60 años)	15	2.8
Forma jurídica actual:		
S.A.	398	74.4
S.L.	137	25.6
Sector de actividad:		
Primario	11	2.1
Secundario	281	52.5
Terciario	243	45.4
Número de empleados 2007:		
Menos de 50	47	8.8
Entre 50 y 250	440	82.2
Más de 250	48	9.0
Cifra de ventas en 2007:		
Menos de 10.000.000 euros anuales	182	34.0
Entre 10.000.001 y 50.000.000 euros anuales	294	55.0
Más de 50.000.000 euros anuales	59	11.0
TOTAL	535	100.0

5. RESULTADOS

5.1. Perfil estructural de los consejos de las empresas familiares no cotizadas españolas

Antes de dar respuesta a las cuestiones planteadas en el presente trabajo, se analizó el perfil de los consejos de las empresas familiares a través de un análisis descriptivo de las variables utilizadas para agrupar a las empresas en función de su potencial para tener un comportamiento socialmente responsable y cuyo análisis descriptivo se recoge en la tabla 2. Los datos recogidos en dicha tabla señalan que los consejos de administración de las empresas analizadas tienen entre 3 y 6 miembros, un alto porcentaje de consejeros no ejecutivos y una representación similar de empresas con alto y bajo porcentaje de consejeros familiares no ejecutivos. Los consejeros externos y las mujeres tienen una presencia minoritaria, el CEO es principalmente familiar y la dualidad se da en menos del 50% de los casos.

Tabla 2. Estructura del consejo de administración de las empresas analizadas

Características	n	%
Tamaño del consejo de administración:		
Menos de 3 miembros	4	0.7
Entre 3 y 4 miembros	285	53.3
Entre 5 y 6 miembros	167	31.2
Entre 7 y 8 miembros	54	10.1
Entre 9 y 10 miembros	20	3.7
Más de 10 miembros	5	0.9
Porcentaje de consejeros no ejecutivos:		
Entre 0 y 25%	24	4.5
Entre 26% y 50%	110	20.6
Entre 51% y 75%	208	38.9
Entre 76% y 100%	193	36.1
Porcentaje de consejeros familiares no ejecutivos:		
Entre 0 y 25%	80	15.0
Entre 26% y 50%	184	34.4
Entre 51% y 75%	185	34.6
Entre 76% y 100%	86	16.1
Porcentaje de consejeros externos:		
Entre 0 y 25%	410	76.6
Entre 26% y 50%	92	17.2
Entre 51% y 75%	32	6.0
Entre 76% y 100%	1	0.2
Porcentaje de mujeres en el consejo:		
Entre 0 y 25%	296	55.3
Entre 26% y 50%	170	31.8
Entre 51% y 75%	60	11.2
Entre 76% y 100%	9	1.7
Consejo delegado familiar:		
Sí	480	89.7
No	55	10.3
Dualidad del máximo ejecutivo:		
Sí	222	41.5
No	313	58.5
TOTAL	535	100.0

Para evaluar la posible existencia de multicolinealidad entre las variables utilizadas en el análisis cluster, se ha procedido a calcular los niveles de correlación existentes entre las variables de naturaleza continua, cuyos resultados se recogen en la tabla 3. Como se puede apreciar, no existe multicolinealidad entre dichas variables, ya que las correlaciones no superan el 65%³.

Tabla 3. Resultados de los análisis de multicolinealidad

VARIABLES CONTINUAS	MEDIA	DESVIAC. TIPICA	1	2	3	4	5
1 TAMCON	4.73	1.81	---				
2 PCONSENOEJE	68.51	22.45	0.38**	---			
3 PCONSEFAMNOEJE	54.27	24.34	-0.06	0.64**	---		
4 PCONSEXT	14.24	20.03	0.49**	0.35**	-0.50**	---	
5 PMUJCONSE	25.97	23.84	0.02	0.09*	0.24**	-0.19**	---

NOTAS: ** La correlación es significativa al nivel 0,01.

* La correlación es significativa al nivel 0,05.

Dado que en este trabajo se van a utilizar tanto variables continuas como dicotómicas como criterios de agrupación de las empresas analizadas, se ha aplicado un análisis *cluster* de tipo jerárquico donde la solución que se ha considerado como la más idónea ha sido aquella que señala la existencia de tres *clusters* bien definidos de acuerdo con las variables utilizadas. Para seleccionar el número de *clusters*, además de utilizar medidas de similitud o distancia entre los conglomerados, que obviamente ayudaron a simplificar la decisión, también fue necesario recurrir a fundamentos teóricos y juicios prácticos para llegar a esta solución de tres *clusters*. Además, siempre en este proceso se tuvo en cuenta la distribución de la muestra entre los distintos *clusters*, así como la existencia de diferencias claramente significativas entre los distintos *clusters* en lo que a las variables utilizadas se refiere. El primero de ellos aglutina al 58.7% de la muestra (314 empresas), el segundo al 21.7% (116 empresas) y el tercero al 19.6% restante de la muestra (105 empresas). Los análisis ANOVA efectuados muestran la existencia de diferencias significativas entre los tres *clusters* para cada una de las cinco variables continuas utilizadas en el análisis jerárquico (ver tabla 4).

Tabla 4. Resultados ANOVA en la definición de los *clusters*

Variables	Clusters	N	Media	Desviación Típica	F (p)
TAMCON	1	314	4.59	1.59	46.47 (0.000)
	2	116	5.94	2.20	
	3	105	3.84	1.15	
	Total	535	4.73	1.81	
PCONSENOEJE	1	314	75.76	15.84	273.25 (0.000)
	2	116	78.09	16.11	
	3	105	36.26	15.33	
	Total	535	68.51	22.45	
PCONSEFAMNOEJE	1	314	70.01	15.88	396.99 (0.000)
	2	116	34.11	10.93	
	3	105	29.49	18.14	
	Total	535	54.27	24.34	
PCONSEXT	1	314	5.75	10.77	418.91 (0.000)
	2	116	43.98	14.84	
	3	105	6.76	14.41	
	Total	535	14.24	20.03	
PMUJCONSE	1	314	33.68	25.27	47.51 (0.000)
	2	116	13.25	15.12	
	3	105	16.94	17.38	
	Total	535	25.97	23.84	

Del mismo modo, el análisis de la chi-cuadrado y el estadístico V de Cramer ponen de manifiesto la existencia de diferencias significativas entre los tres grupos de empresas en relación con la existencia o no de consejero delegado familiar y con la existencia o no de dualidad en la empresa (ver tabla 5).

Tabla 5. Resultados Chi-cuadrado en la definición de los *clusters*

Variables	Estados de las variables	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	TOTAL	χ^2 (p)	V de Cramer (p)
CONSEFAM	SÍ	61.5%	17.7%	20.8%	100.0%	43.563	0.29
	NO	34.5%	56.4%	9.1%	100.0%	(0.000)	(0.000)
DUAL	SÍ	41.9%	25.2%	32.9%	100.0%	54.422	0.32
	NO	70.6%	19.2%	10.2%	100.0%	(0.000)	(0.000)
TOTAL CLUSTER		58.7%	21.7%	19.6%			

NOTA: Los porcentajes se corresponden con los porcentajes horizontales.

Los tres grupos obtenidos se describen a continuación sobre la base de la información recogida en las tablas 4 y 5.

El grupo 1, denominado “Consejos de Dominio Familiar”, se diferencia de los otros dos principalmente por los siguientes aspectos: (1) el porcentaje de consejeros externos es el más bajo (5, 75%); (2) el porcentaje de consejeros familiares no ejecutivos es bastante elevado, situándose su media 16 puntos por encima de la media global (70.01% y 54.27%, respectivamente) y seguido muy de lejos por el grupo 2; y (3) aglutina la mayoría de las empresas en las que el consejero delegado es miembro de la familia (61.5%). Asimismo este grupo se caracteriza porque aglutina a la mayoría de las empresas en las que no existe dualidad del máximo ejecutivo (70.6%), si bien también agrupa al 41.9% de las empresas en las que sí existe dualidad. Por otro lado, el porcentaje de mujeres existentes en el consejo es el más elevado (33.68%).

El grupo 2, denominado “Consejos Profesionales”, se distancia de forma significativa respecto de los otros dos en los aspectos siguientes: (1) el tamaño medio de los consejos es el mayor (5,94 miembros de media); (2) el porcentaje medio de consejeros no ejecutivos es el mayor de los tres grupos (78.09%), aunque no muy distante del primer grupo (75.76%), pero sí del tercero (36.26%); (3) presenta el mayor porcentaje medio de consejeros externos (43.98%), situándose a gran distancia de los otros dos grupos (5.75% y 6.76% para los grupos primero y tercero, respectivamente); (4) el porcentaje medio de mujeres consejeras es el más bajo (13.25%); y (5) aglutina a casi el 60% de las empresas en las que el consejero delegado no es miembro de la familia.

Finalmente, el grupo 3, al que hemos denominado “Consejos Inmaduros”, presenta tres características diferenciadoras: (1) está formado por aquellas empresas que poseen consejos de administración más pequeños, situándose la media en 3,84 miembros; (2) presenta el porcentaje medio más bajo de consejeros familiares no ejecutivos (29.49%); y (3) el porcentaje medio más bajo de consejeros no ejecutivos (36.26%), situándose a gran distancia de los otros dos grupos (75.76% y 78.09% para los grupos primero y segundo, respectivamente).

5.2. Descripción de los grupos en términos de los factores contextuales

A continuación, se analiza en qué medida los grupos identificados presentan las características señaladas en la literatura como factores contextuales que favorecen un comportamiento socialmente responsable. Concretamente, y como ya se indicó en el apartado de metodología, los factores disponibles en la base de datos que se han utilizado para realizar este análisis son la edad, el tamaño en términos de número de empleados, el sector de actividad y la generación.

Para conocer la existencia o no de diferencias significativas entre los tres grupos identificados atendiendo a la edad media y tamaño de las empresas que conforman cada grupo, se ha realizado un análisis ANOVA. Los resultados, que se muestran en la tabla 6, indican que para ambos factores contextuales existen diferencias significativas entre los tres grupos obtenidos. Como se puede observar, el grupo etiquetado como “Consejos Profesionales” es el de mayor edad y el que tiene el mayor número de empleados; mientras que el de “Consejos Inmaduros” es justo el contrario, es decir, el que está formado por las empresas más jóvenes y las de menor tamaño.

Tabla 6. Resultados ANOVA de los clusters para los factores contextuales

Factores Contextuales	Clusters	N	Media	Desviación Típica	F (p)
EDAD	Consejos de Dominio Familiar	314	26.42	12.85	3.26 (0.039)
	Consejos Profesionales	116	28.54	18.37	
	Consejos Inmaduros	105	23.86	8.90	
	Total	535	26.38	13.68	
TAMAÑO	Consejos de Dominio Familiar	314	129.91	176.26	4.86 (0.008)
	Consejos Profesionales	116	175.79	247.70	
	Consejos Inmaduros	105	101.96	69.53	
	Total	535	134.38	181.54	

Finalmente, para las variables sector y generación, se ha realizado un análisis chi-cuadrado cuyos resultados se recogen en la tabla 7. Como se puede observar, tan sólo la variable generación influye de forma significativa en la pertenencia a un grupo u otro. Así, y como era de esperar, el porcentaje de empresas de primera generación presentes en el grupo “Consejos Inmaduros” (21.9%) es mayor que los de segunda o tercera generación (15.4% y 0.0%, respectivamente); el porcentaje de empresas de segunda generación pertenecientes al grupo “Consejos de Dominio Familiar” (61.0%) es algo mayor que los de primera o tercera generación (58.1% y 53.3%, respectivamente); y, finalmente, el porcentaje de empresas de tercera generación presentes en el grupo “Consejos Profesionales” (46.7%) es mayor que los de primera o segunda generación (20.1% y 23.5%, respectivamente).

Tabla 7. Resultados Chi-cuadrado de los grupos para los factores contextuales

Factores Contextuales	Estados	Consejos de Dominio Familiar	Consejos Profesionales	Consejos Inmaduros	TOTAL	χ^2 (p)	V de Cramer (p)
SECTOR	Primario	63.6%	27.3%	9.1%	100.0%	0.94 (0.918)	0.04 (0.918)
	Secundario	58.4%	22.1%	19.6%	100.0%		
	Terciario	58.8	21.0%	20.2%	100.0%		
GENERACIÓN	Primera	58.1%	20.1%	21.9%	100.0%	10.37 (0.035)	0.14 (0.035)
	Segunda	61.0%	23.5%	15.4%	100.0%		
	Tercera	53.3%	46.7%	0.0%	100.0%		
TOTAL CLUSTER		58.7%	21.7%	19.6%			

NOTA: Los porcentajes se corresponden con los porcentajes horizontales.

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en este trabajo indican que las empresas familiares no cotizadas españolas se pueden agrupar de acuerdo con su potencial para la RSC en función de las características de sus consejos y de los factores contextuales considerados en esta investigación. Así, se observa la existencia de un grupo mayoritario (58.7%) en el que existe una presencia importante de la familia en el consejo. A este grupo se le ha denominado “Consejos de Dominio Familiar”. Esta evidencia está en sintonía con los resultados de investigaciones anteriores que han señalado que los consejos de administración de las empresas familiares españolas tienden a estar dominadas por los internos al equipo directivo, que a su vez son mayoritariamente miembros de la familia (Cabrera y Santana, 2004; Sacristán y Gómez, 2009). En estas empresas se da una presencia minoritaria de consejeros externos, cuyo papel se considera importante en la mejor respuesta a los grupos de interés. Asimismo, presentan el mayor porcentaje de consejeros delegados familiares, lo cual acentúa el control de la familia sobre la toma de decisiones

estratégica. Este grupo se caracteriza además por el predominio de consejeros familiares no ejecutivos y una presencia significativa de mujeres en sus consejos. Este último aspecto puede resultar sorprendente dado que el resto de las características de este grupo no apuntan a un perfil diverso de los consejos. Una explicación posible sería que estas mujeres en el consejo sean miembros de la familia propietaria y esta condición, más que su capacitación e independencia, es la que justifica su presencia en el consejo. Por todo ello, podemos afirmar que este grupo no presenta las características de los consejos más adecuadas según la literatura para lograr una orientación hacia la RSC. A su vez, este grupo se encuentra en una situación intermedia respecto a los otros dos en términos de edad y tamaño, y en él predominan las empresas de segunda generación. Este último resultado contrasta con los resultados del trabajo de Uhlaner et al. (2004) que indicaba que eran las empresas familiares en segunda generación las que mostraban un mayor grado de cohesión con los stakeholders. Es posible entonces que la influencia de la evolución generacional deba ser matizada en la medida en que otros aspectos ligados a la naturaleza familiar y las características de las familias, pueden jugar un papel importante en la orientación de las empresas familiares hacia la RSC.

El segundo grupo, que se ha etiquetado como “Consejos Profesionales” (21.7%) presenta un perfil más acorde con el que se considera adecuado para la implicación de la empresa con la RSC. Así, se trata de empresas con consejos de mayor tamaño y con un porcentaje elevado (el mayor de los tres grupos) tanto de consejeros no ejecutivos como de consejeros externos, los cuales pueden contribuir a ofrecer una visión más amplia del entorno de grupos de interés de la empresa. Asimismo este grupo aglutina al mayor número de empresas con consejeros delegados independientes de la familia propietaria. Además, poseen las características necesarias en términos de edad y tamaño para poder implantar una cultura en la que la responsabilidad social juegue un papel importante y presentan una mayor evolución generacional. Este último aspecto está en consonancia con algunas evidencias anteriores que señalan que en las empresas de tercera y posteriores generaciones es más probable que se dé la presencia de consejeros externos (Bammens et al., 2008), que es una característica señalada de los consejos en las empresas de este grupo.

El tercer grupo (que engloba al 19.6% de las empresas), que se ha denominado “Consejos Inmaduros”, presenta consejos más pequeños, con poca presencia de consejeros no ejecutivos, así como de consejeros familiares no ejecutivos. Estas empresas son las más jóvenes y más pequeñas, y sus consejos no incluyen una amplia representación de grupos de interés a través de sus consejeros lo que puede dificultar la orientación de la empresa hacia la RSC.

Dado que este trabajo se sustenta en una muestra importante de la población de empresas familiares existentes en España, una aportación paralela del mismo se concreta en ofrecer un perfil demográfico de las empresas familiares no cotizadas españolas, así como una descripción de sus consejos de administración atendiendo a una serie de características relevantes para valorar el potencial de comportamiento socialmente responsable de las mismas. Esta aportación es novedosa, dado que, hasta donde alcanza nuestro conocimiento, una descripción de los consejos teniendo en cuenta todas las variables consideradas en esta investigación no existe hasta el momento.

Sobre la base de estos resultados, se puede concluir que, efectivamente, las empresas familiares españolas con una estructura de consejos con más potencial para un comportamiento socialmente responsable son las de mayor tamaño, edad, y evolución generacional. Es decir, parece probable que aquellas empresas más visibles, a las que la sociedad plantea múltiples exigencias, que de no ser cubiertas traerán consigo una pérdida de legitimidad para las mismas, están más motivadas para profesionalizar sus consejos tratando de dar respuesta a sus grupos de interés. Todo ello, además, es posible porque estamos ante empresas con cierta trayectoria y

experiencia lo cual se pone de manifiesto no sólo en su edad sino, además, en su grado de evolución generacional, lo cual constituye una garantía para los grupos de interés.

Por otro lado, los resultados señalan que el sector no presenta un comportamiento diferenciado para los grupos identificados. Una explicación posible puede estar en el hecho de que en el presente estudio el sector primario está infra-representado. Sin embargo, la investigación previa ha puesto de manifiesto que son los sectores con menor interacción con el público (sector primario fundamentalmente) los que se diferencian del resto en cuanto a su potencial para la RSC. Es posible entonces que no haya sido factible obtener diferenciar sectoriales cuando sólo tomamos en consideración al sector secundario y terciario. Esta limitación podría ser solventada en la investigación futura, así como algunas otras que señalamos a continuación. Por una parte, la información de la que se disponía no incluía datos sobre la actuación real de las empresas en términos de RSC. Por tanto, futuros estudios podrían utilizar cuestionarios específicamente diseñados para obtener esta información. Por otra parte, el tipo de datos transversal utilizado en este trabajo impide determinar las relaciones causa-efecto entre variables. En este sentido, sería interesante investigar, por ejemplo, si son las características de los consejos y, en consecuencia una mayor orientación hacia los grupos de interés, los que han permitido a las empresas incluidas en el grupo de los “Consejos Profesionales” alcanzar una mayor longevidad y evolución generacional o, bien, es su mayor visibilidad y complejidad la que determina unas ciertas características de los consejos.

NOTAS

1. Esta investigación ha sido financiada por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Proyecto ECO2008-00265/ECON).
2. Los datos relativos a resultados, ventas y número de empleados para el período 1989-2007 no estaban siempre disponibles.
3. De acuerdo con Tsui, Ashford, StClair y Xin (1995), si los coeficientes de correlación no superan el nivel de 0,75 puede asumirse que la multicolinealidad no supone un problema.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAM, A. M. y SHAUIT, T. (2009): “Roles and Responsibilities of Boards of Directors Revisited in Reconciling Conflicting Stakeholders Interests While Maintaining Corporate Responsibility”, *Journal of Management and Governance*, Vol. 13, pp. 281-302.
- AHMED, N.U., MONTAGNO, R.V. y FLENZE, R.J. (1998): “Organizational Performance and Environmental Consciousness: An Empirical Study”, *Management Decision*, Vol. 36, pp. 57-62.
- ÁLVAREZ GIL, M.J., BURGOS JIMÉNEZ, J. y CÉSPEDES LORENTE, J.J. (2001): “An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels”, *The International Journal of Management Science*, Vol. 29, pp. 457-471.
- AMATO, L.H. y AMATO, C.H. (2007): “The Effects of Firm Size and Industry on Corporate Giving”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, pp. 229-241.
- ARJOON, S. (2005): “Corporate Governance: An Ethical Perspective”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, pp. 343-352.
- 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*, Vol. 44, pp. 73-95.
- BAMMENS, Y., VOORDECKERS, W. y VAN GILS, A. (2008): “Boards of Directors in Family Firms: A Generational Perspective”, *Small Business Economics*, Vol. 31, pp. 163-180.
- BELIVEAU, B., COTTRILL, M. y O'NEILL, H. M. (1994): “Predicting Corporate Social Responsiveness: A Model Drawn from Three Perspectives”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 731-738.
- BESSER, T.L. (1999): “Community Involvement and the Perception of Success Among Small Business Operators in Small Towns”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, pp. 16-29.
- BESSER, T.L. y MILLER, N. (2001): “Is the Good Corporation Dead? The Community Social Responsibility of Small Business Operators”, *Journal of Socio-Economics*, Vol. 30, pp. 221-241.
- BJÖRNBERG, A. y NICHOLSON, N. (2007): “The Family Climate Scales: Development of a New Measure for Use in Family Business Research”, *Family Business Review*, Vol. XX, pp. 229-246.
- BONN, I. y FISHER, J. (2005): “Corporate Governance and Business Ethics: Insights from the Strategic Planning Experience”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13, pp. 730-738.

- BRAMMER, S. y MILLINGTON, A. (2006): "Firm Size, Organizational Visibility and Corporate Philanthropy: An Empirical Analysis", *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, pp. 6-18.
- CABRERA, M.K. y DÉNIZ, M.C. (2001): "Particularidades de la Dirección de los Grupos de Interés en la Empresa Familiar", *Proceedings of the X International Conference of the European Association of Management and Business Economics*, Reggio Calabria, Italia.
- CABRERA, M.K., DÉNIZ, M.C. y SANTANA, D.J. (2005): "Responsabilidad Social Corporativa y Empresa Familiar", *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, Vol.14, pp. 43-58.
- CABRERA, K. y SANTANA, D.J. (2004): "Governance in Spanish Family Business", *Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.10, pp.141-163.
- CAMPBELL, K. y MINGUEZ-VERA, A. (2010): "Female Board Appointments and Firm Valuation: Short and Long-Term Effects", *Journal of Management and Governance*, Vol. 14, pp. 37-59.
- CARROLL, A. B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.
- CARTER, D.A., SIMKINS, B.J. y SIMPSON, W. G. (2003): "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value", *The Financial Review*, Vol. 38, pp. 33-53.
- CHUA, J.H., CHRISMAN, J.J y BERGIEL, E. B. (2009): "An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, pp. 355-371.
- CHUA, J.H., CHRISMAN, J.J. y SHARMA, P. (1999): "Defining the Family Business by Behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, pp. 19-39.
- COMBS, J.G., KETCHEN Jr., D.J., PERRYMAN, A.A. y DONAHUE, M.S. (2007): "The Moderating Effect of CEO Power on the Board Composition-Firm Performance Relationship", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, pp. 1299-1323.
- CUTTING, B. y KOUZMIN, A. (2000): "The Emerging Patterns of Power in Corporate Governance: Back to the Future in Improving Corporate Decision Making", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, pp. 477-511.
- DE LUIS-CARNICER, P., MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A., PÉREZ-PÉREZ, M. y VELA-JIMÉNEZ, M.J. (2008): "Gender Diversity in Management: Curvilinear Relationships to Reconcile Findings", *Gender in Management: An International Review*, Vol. 23, pp. 583-597.
- DÉNIZ, M.C. y CABRERA, M.K. (2005): "Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, pp. 27-36.
- DONALDSON, L. (2001): *The contingency theory of organizations*. Sage. London.
- DONELLY, R.G. (1964): "The Family Business", *Harvard Business Review*, Vol.1, pp. 427-445.
- DYER Jr., W.G. (1986): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DYER Jr., W.G. y WHETTEN, D.A. (2006): "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, pp. 785-802.
- EVAN, W. y FREEMAN, R.E. (1993): "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism". En: Beauchamps y Bowie N. *Ethical Theory and Business*, pp. 75-93. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- FELTHAM, T.S., FELTHAM, G. y BARNETT, J.J. (2005): "The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, pp. 1-15.
- FIEGENER, M.K., BROWN, B.M., DREUX IV, D.R. y DENNIS Jr., W. J. (2000): "The Adoption of Outside Boards by Small Private US Firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.12, pp. 291-309.
- FOMBRUM, C.J. y SHANLEY, M. (1990): "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 233-258.
- GALLO, M.A. y MELÉ, D. (1998): *Ética en la Empresa Familiar*. Editorial Praxis, Barcelona.
- GERSTICK, K.E., DAVIS, J.A., MCCOLLOM-HAMPTON, M. y LANSBERG, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- GOFFEE, R. (1996): "Understanding Family Businesses: Issues for Further Research", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 2, pp. 36-48.
- GRAAFLAND, J.J. (2002): "Corporate Social Responsibility and Family Business", Paper presented at the *Research Forum of the Family Business Network 13th Annual Conference*, Helsinki, Finland.
- HABBERSHON, T.G., WILLIAMS, M.L. y MCMILLAN, I.C. (2003): "A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 451-465.
- HENRIQUES, I. y SADORSKY, P. (1996): "The Determinants of An Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach", *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 30, pp. 381-395.
- HILB, M. (2005): "New Corporate Governance: from Good Guidelines to Great Practice", *Corporate Governance*, Vol. 13, pp. 569-581.
- HOWTON, S.D., HOWTON, S. W. y MCWILLIAMS, V.B. (2005): "Management, Governance and Corporate Responsibility". En Doh, J.P y Stump, S.A. *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*, pp. 243-258. Edwarg Elgar. Gran Bretaña.
- HUANG, Y., DING, H. y KAO, M. (2009): "Salient Stakeholders Voices: Family Business and Green Innovation Adoption", *Journal of Management and Organization*, Vol. 15, pp. 309-326.

- IBRAHIM, N.A., HOWAR, D.P. y ANGELIS, J.P. (2003): "Board Members in Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type", *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, pp. 393-401.
- JAMALI, D., SAFIEDDINE, A.M. y RABBATH, M. (2008): "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, pp. 573-593.
- JANSSON, E. (2005): "The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures", *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, pp. 1-13.
- JAWAHAR, I.M. y MCLAUGHLIN, G.L. (2001): "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 397-414.
- JESOVER, F. y KIRKPATRICK, G. (2005): "The Revised OECD Principles of Corporate Governance and Their Relevance to Non-OECD Countries", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13, pp. 127-136.
- JOHANNISSON, B. y HUSE, M. (2000): "Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, pp. 353-378.
- JOHNSON, R.A. y GREENING, D. W. (1999): "The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 564-576.
- KAKABADSE, A.P., KAKABADSE, N.K. y BARRAT R. (2006): "CSR in the Boardroom: Contribution of Non Executive Director" (NED): En Kakabadse, A. y Morsing, M. *Corporate social responsibility Reconciling aspiration with application*, pp. 284-299. Palgrave Mcmillan. Gran Bretaña.
- KELLERMANN, F.W. y EDDLESTON, K.A. (2007): "A Family Perspective on When Conflict Benefits Family Firm Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 1048-1057.
- KLEIN, P., SHAPIRO, D. and YOUNG, J. (2005): "Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: The Canadian Evidence", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 13, pp. 769-784.
- KOHL, J. (1985): "Corporate Board Structure, Social Reporting and Social Performance". En Preston, L.E. *Research in corporate social performance and policy* (Vol.7): JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, United States.
- KOR, Y.Y. (2006): "Direct and Interaction Effects of Top Management Team Compositions on R&D Investment Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 1081-1099.
- KRAFT, K.L. y HAGE, J. (1990): "Strategy, Social Responsibility and Implementation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, pp. 11-19.
- LANSBERG, I.S. (1988): "The Succession Conspiracy: Resistance to Succession Planning in First Generation Family Firms", *Family Business Review*, Vol. 1, pp.119-143.
- LETZA, S., SUN, X. y KIRKBRIDE, J. (2004): "Shareholding Versus Stakeholding: A Critical Review of Corporate Governance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, pp. 242-262.
- LUOMA, P. y GOODSTEIN, J. (1999): "Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition", *Academy of Management Review*, Vol. 42, pp. 553-563.
- LUTHANS, F., HODGETTS, R. M. y THOMPSON, K. R. (1990): *Social Issues in Business. Strategic and Public Policy Perspectives*. (6th ed.): McMillan. New York. United States.
- MAIGNEN, I. y FERRELL, O.C. (2004): "Corporate Citizenship As a Marketing Instrument: Concepts, Evidence, and Research Directions", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 457-484.
- MCGUIRE, J., SUNDGREN, A. y SCHNEEWEIS, T. (1988): "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 854-872.
- MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2001): "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 117-127.
- MERRIT, J.Q. (1998): "EM Into SME Won't Go? Attitudes, Awareness and Practices in the London Borough of Croydon", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 7, pp. 90-100.
- MILLER, D. y LE BRETON-MILLER, I. (2003): "Challenge Versus Advantage in Family Business", *Strategic Organization*, Vol. 1, pp. 127-134.
- MILLER, D. y LE BRETON-MILLER, I. (2006): "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities", *Family Business Review*, Vol. XIX, pp. 73-87.
- MITCHELL, N. (1983): "Ownership, Control and Social Policy". En Preston, L. E. *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 5): JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, United States.
- MORCK, R. y YEUNG, B. (2003): "Agency Problems in Large Family Business Groups", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 367-382.
- MORCK, R., SHLEIFER, A. y VISHNY, R. (1988): "Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis", *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, pp. 293-315.
- NEUBAUER, F. y LANK, A.G. (1998): *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. McMillan Press LTD, London, GB.
- NIEHM, L., SWINNEY, J. y MILLER, N. (2008): "Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, pp. 331-350.
- NISIM, S. y BENJAMIN, O. (2008): "Power and Size of Firms As Reflected in Cleaning Subcontractors' Practices of Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 673-683.

- OSWALD, S.L., MUSE, L.A. y RUTHERFORD, M.W. (2009): "The Influence of Large Stake Family Control on Performance: Is It Agency or Entrenchment?", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, pp. 116-135.
- PEARSON, A.W., CARR, J.C. y SHAW, J. (2008): "Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, pp. 971-977.
- PERRINI, F., RUSSO, A. y TENCATI, A. (2007): "CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidency from Italy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, pp. 285-300.
- PIEPER, T. (2003): "Corporate Governance in Family Firms- A Literature Review". En Huse, M. Landström, H. y Corbetta, G. *Governance in SMEs-Contributions from the 2nd International Doctoral Course on Governance in SMEs*. Sandvika: Norwegian School of Management.
- POZA, M.E. (1995): *A la Sombra del Roble: La Empresa Privada Familiar y su Continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar, Ohio, United States.
- RUIGROK, W., PECK, S. y TACHEVA, S. (2007): "Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, pp.546-557.
- RUPP, W.T. (1994): *Toward a Process Model of Corporate Social Performance in Response to Natural Disasters: An Analysis of Corporate America's Response to Hurricane Andrew*. Doctoral Dissertation, University of Georgia, Athens.
- SACRISTÁN, M. y GÓMEZ, S. (2009): "Do Families Shape Corporate Governance Structures?", *Journal of Management and Organization*, Vol.15., pp.327-345.
- SALVATO, C. y MELIN, L. (2008): "Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital", *Family Business Review*, Vol. XXI, pp. 259-276.
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H. y DINO, R. N. (2003): "Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 473-490.
- SEIFERT, B., MORRIS, S.A. y BARTKUS, B.R. (2003): "Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, pp. 195-211.
- SHARMA, P. (2004): "Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology". Proceedings of the International Family Enterprise Research Academy 4thConference. Jönköping, Sweden.
- SHARMA, S. y VREDENBURG, H. (1998): "Proactive Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 729-753.
- SPENCE, L.J. y LOZANO, J.F. (2000): "Communicating About Ethics With Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, pp. 43-53.
- STANWICK, P.A. y STANWICK, S.D. (1998): "The Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance. An Empirical Examination", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, pp. 195-204.
- TENCATI, A. y PERRINI, F. (2006): "The Sustainability Perspective: A New Governance Model". En Kakabadse, A. y Morsing, M. *Corporate social responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, pp. 94-111. Palgrave Mcmillan. Gran Bretaña.
- THOMAS, J. (2009): "Attitudes and Expectations of Shareholders: The Case of the Multi-Generation Family Business", *Journal of Management and Organization*, Vol. 15, pp. 346-362.
- THOMSEN, S. (2006): "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility". En Kakabadse, A. y Morsing, M. *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, pp. 40-54. Palgrave Mcmillan. Gran Bretaña.
- TILLEY, F. (2000): "Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9, pp. 31-41.
- TSUI, A. S., ASHFORD, S. J., STCLAIR, L., y XIN, K. R. (1995): "Dealing With Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 3, pp. 1515-1543.
- UDAYASANKAR, K. (2008): "Corporate Social Responsibility and Firm Size", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp.167-175.
- UHLANER, L.M., VAN 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*, Vol. 11, pp. 186-194.
- USEEM, M. (1998): "Market and Institutional Factors in Corporate Contributions", *California Management Review*, Vol. 30, pp. 77-88.
- VAN DEN BERGHE, L.A.A. y LEVRAU, A. (2004): "Evaluating Boards of Directors: What Constitutes a Good Corporate Board?", *Corporate Governance*, Vol. 12, pp. 461-478.
- VOORDECKERS, W., VAN GILS, A. y VAN DEN HEUVEL, J. (2007): "Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, pp. 137-156.
- WANG, J. y DEWHIRST, H. D. (1992): "Boards of Directors and Stakeholder Orientation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 115-123.
- WEBB, E., (2004): "An Examination of Socially Responsible Firms' Board Structure", *Journal of Management and Governance*, Vol. 8, pp. 255-277.
- WYKLE, L. (1992): "Social Responsibilities of Corporate Managers in an International Context", *Journal of Management Development*, Vol. 11, pp. 49-56.
- ZAHRA, S.A., NEUBAUM, D.O. y LARRAÑETA, B. (2007): "Knowledge Sharing and Technological Capabilities: The Moderating Role of Family Involvement", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 1070-1079.