



**HAL**  
open science

**La responsabilité sociétale dans l'entreprise familiale :  
une question de temps? : Le cycle de vie de l'entreprise  
familiale comme déterminant de sa gestion socialement  
responsable : Le cas de la République Dominicaine.**

Cecilia Mercedes Pérez Estrella

► **To cite this version:**

Cecilia Mercedes Pérez Estrella. La responsabilité sociétale dans l'entreprise familiale : une question de temps? : Le cycle de vie de l'entreprise familiale comme déterminant de sa gestion socialement responsable : Le cas de la République Dominicaine.. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2017. Français. NNT : 2017BORD0753 . tel-01685842

**HAL Id: tel-01685842**

**<https://theses.hal.science/tel-01685842>**

Submitted on 16 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE

POUR OBTENIR LE GRADE DE

**DOCTEUR DE  
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

**ÉCOLE DOCTORALE DE SCIENCES ÉCONOMIQUES, GESTION  
ET DÉMOGRAPHIE**

**DOCTORAT en SCIENCES de GESTION**

Par Cecilia Mercedes PÉREZ ESTRELLA

**La Responsabilité Sociétale dans l'entreprise familiale :  
Une question de maturité ?**

*Le cycle de vie de l'entreprise familiale comme déterminant de sa gestion socialement responsable.  
Le cas de la République Dominicaine*

Sous la direction de:

Monsieur Gérard HIRIGOYEN, Professeur des universités

Soutenue le 30 novembre 2017

Membres du jury:

**M. Eric LAMARQUE,**

Professeur des universités, Université Paris I Panthéon Sorbonne - IAE de Paris, **Rapporteur, Président du Jury**

**Mme Martine HLADY-RISPAL,**

Professeur des universités, Université de Limoges, **Rapporteur**

**M. Pedro ARBULU,**

Maître de Conférences HDR, Université de Bordeaux – IAE Bordeaux, **Examinateur**

**M. Gérard HIRIGOYEN,**

Professeur des universités, Université de Bordeaux, **Directeur de Thèse**

**Responsabilidad Social Corporativa en la empresa familiar: ¿Un asunto de madurez?**

*El ciclo de vida de la empresa familiar como determinante de su gestión socialmente responsable.*

*Caso: Empresas familiares de República Dominicana.*

*El contenido expuesto en el presente documento  
es de entera responsabilidad de su autora.*

*A quienes sembraron en mí las semillas de la responsabilidad y el amor a la familia,  
mis padres.*

*A ese terreno fértil en el que quiero sembrar lo mismo,  
mis hijos.*

*Cecilia*

## AGRADECIMIENTOS

Ante todo, a Dios, porque sin Él nada es posible.

A mi venerada familia y mis queridos amigos, por comprender mi necesidad de estar ausente en tantos momentos importantes y por darme una mano con tantas cosas que sobrepasaban mi capacidad; en especial, a mi mamá, Cecilia, quien supo reemplazarme en mi propio rol de madre como solo ella podría hacerlo; a mi padre, Luis, por siempre creer en mí y ser fuente de inspiración; y a mi amado Benjamín, por todo y, por tanto.

A Iluminada Severino y Pedro Arbulú, por creer en mí, por visitarme aquel catorce de febrero, por todo el apoyo expresado mediante diversas formas.

Al Dr. Gérard Hirigoyen, por sus invaluable aportes no solamente a esta tesis sino al avance de las Ciencias de la Gestión.

A la Université de Bordeaux y la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, por acogerme como aquel hogar al que un hijo siempre regresa.

A los amigos que encontré durante mi paso por las aulas, en especial a Jordania, Lumi, Neris y Yessenia; este logro también es de ustedes.

A todas las empresas que abrieron sus puertas a este proyecto. Sepan que les admiro profundamente.

**Titre : La Responsabilité Sociétale dans l'entreprise familiale : une question de maturité?**

*Le cycle de vie de l'entreprise familiale comme déterminant de sa gestion socialement responsable. Le cas de la République Dominicaine*

**Résumé :** Tant le concept de Responsabilité Sociétale comme celui-là d'entreprise familiale ils ont occupé l'agenda de nombreux théoriques, en réussissant à se développer amplement dans dernières décennies. Cependant, la gestion de Responsabilité Sociétale DANS les entreprises familiales continue d'être une aire peu étudiée (Gallo, 2004 ; van Gils, Dibrell, Neubaum et Craig, 2014), en restant l'influence de l'aspect générationnel comme l'une des brèches principales dans la connaissance de cette matière. Par ce que la recherche présente a été mise au point dans explorer et dans comprendre comment et pourquoi l'étape du cycle de la vie dans laquelle l'entreprise familiale se trouve est un facteur déterminant dans sa gestion de Responsabilité Sociétale.

Pour obtenir cet objectif, depuis un point de vue abductif, on a choisi de développer une recherche de nature qualitative basée sur la méthode d'étude de cas, qui a permis l'exploration profonde des douze propositions contemplées chez le modèle théorique proposé. En utilisant les techniques de l'observation, l'interview semi-directive, l'élaboration du génogramme, et l'analyse documentaire, il a réussi à obtenir un panorama détaillé de chacune des six entreprises abordées dans l'étude de champ. Cettes entreprises appartiennent aux secteurs économiques distincts, ayant dans commun sa grande taille et sa gestion remarquable de Responsabilité Sociétale.

Les conclusions principales mettent en joue à que certainement, la gestion de Responsabilité Sociétale devient plus fréquente, plus complexe et plus formelle dans le contexte des entreprises familiales à mesure que des générations distinctes de la famille s'incorporent une entrepreneuse et que se dépassent des défis de survie et de croissance, typiques des étapes précoces de son cycle de vie.

**Mots clés:** Responsabilité Sociétale, entreprise familiale, le cycle de vie

---

**Institute de Recherche en Gestion des Organisations  
Université de Bordeaux**

**Title: Corporate social responsibility in family firms: a matter of maturity ?**

*The life cycle of the family firm as a defining factor of its socially responsible management.  
The case of the family firms in Dominican Republic.*

**Abstract:** The concept of Corporate Social Responsibility, as well as the concept of family business have been part of the agenda of numerous theories, managing to develop widely in the last few decades. Nevertheless, the management of Corporate Social Responsibility in family firms continues to be a slightly studied area (Gallo, 2004 ; van Gils, Dibrell, Neubaum and Craig, 2014), and the influence of the generational aspect remains as one of the principal gaps in the knowledge of this matter. That is why, this research focused on exploring and understanding how and why the stage of the life cycle in which one finds the family firm is a defining factor in its management of Corporate Social Responsibility.

To achieve this objective from an abductive approach, this research has a qualitative nature based on the case study research method, which allowed the deep exploration of twelve propositions contemplated in the proposed theoretical model. Technics including observation, semi-structured interviews, genogram construction and documentary analysis, were used to obtain a detailed landscape of each one of the six companies approached in the field study. These family firms correspond to different economic sectors, all of which reached great size, as well as outstanding management of Corporate Social Responsibility.

The principal conclusions point that certainly, the management of Corporate Social Responsibility becomes more frequent, more complex and more formal in the context of the family firms, as different generations of the family are joining the business and they surpass the typical challenges of survival and growth in the early stages of their life cycle.

**Keywords :** Corporate Social Responsibility, family firms, life cycle

---

**Institute de Recherche en Gestion des Organisations  
Université de Bordeaux**

## ÍNDICE GENERAL

RÉSUMÉ GÉNÉRAL.....	10
INTRODUCCIÓN GENERAL .....	15
 <b>PRIMERA PARTE: MOVILIZACIÓN DE TEORÍAS SOBRE LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES</b>	
<b>Capítulo I: Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....</b>	<b>34</b>
Sección 1: Modelos Teóricos sobre la RSC.....	36
§1: Evolución conceptual de la RSC.....	37
§2: Modelos teóricos propuestos para la gestión de RSC .....	58
Sección 2: Implicaciones Prácticas de la Gestión de RSC .....	77
§1: Dimensiones prácticas de la RSC .....	79
§2: Marco legal de la RSC .....	90
§3: Reporte y publicación de las prácticas de RSC .....	92
§4: Herramientas y estándares de evaluación de la RSC .....	94
§5: Potenciales beneficios de la RSC para las organizaciones .....	97
 <b>Capítulo II: La Responsabilidad Social Corporativa en las Empresas Familiares ....</b>	 <b>128</b>
Sección 1: Especificidades de la Gestión de RSC en las Empresas Familiares.....	131
§1: Diferencias de la gestión de RSC en la empresa familiar y la empresa no familiar .....	132
§2: Determinantes de la gestión de RSC en la empresa familiar.....	141
Sección 2: Presentación de un Modelo Preliminar de Investigación .....	155
§1: La génesis de la problemática y las preguntas de investigación.....	156
§2: La formulación de las proposiciones y el modelo preliminar de la investigación.....	178

## **SEGUNDA PARTE: EVALUACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO EVOLUTIVO DE LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR, A TRAVÉS DE SU CICLO DE VIDA**

<b>Capítulo III: Enfoque Metodológico y Aplicación Empírica.....</b>	<b>183</b>
Sección 1: Diseño Metodológico de la Investigación .....	185
§1: Postura metodológica y su justificación.....	186
§2: La elección del método.....	188
§3: Técnicas de investigación utilizadas .....	190
Sección 2: Trabajo de Campo .....	200
§1: Descripción del contexto de la investigación .....	201
§2: Estrategia de entrada .....	204
§3: Composición de la muestra.....	205
§4: El proceso de recolección de los datos.....	209
<b>Capítulo IV: Análisis Descriptivo de la Evolución de la Gestión de Responsabilidad Social Corporativa en las Empresas Familiares Dominicanas a través de su Ciclo de Vida .....</b>	<b>213</b>
Sección 1: Análisis Intra e Inter Casos.....	215
§1: Hacia una comprensión de las particularidades de cada empresa: Análisis intra casos .....	216
§2: Hacia una exploración de las generalidades del fenómeno en el contexto: Análisis inter casos .....	315
Sección 2: Propuesta de Modelo Teórico .....	319
§1: Limitaciones de la investigación.....	319
§2: Ratificación del modelo.....	320
§3: Implicaciones para investigaciones futuras .....	325
CONCLUSIÓN GENERAL.....	326
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	333
LISTA DE TABLAS .....	362
LISTA DE FIGURAS .....	364

## RÉSUMÉ GÉNÉRAL

---

Tant le concept de Responsabilité Sociétale comme celui-là d'entreprise familiale ils ont occupé l'agenda de nombreux théoriques, en réussissant à se développer amplement dans dernières décennies. Cependant, la gestion de Responsabilité Sociétale DANS les entreprises familiales continue d'être une aire peu étudiée (Gallo, 2004 ; van Gils, Dibrell, Neubaum et Craig, 2014), en restant l'influence de l'aspect générationnel comme l'une des brèches principales dans la connaissance de cette matière. Par ce que la recherche présente a été mise au point dans explorer et dans comprendre comment et pourquoi l'étape du cycle de la vie dans laquelle l'entreprise familiale se trouve est un facteur déterminant dans sa gestion de Responsabilité Sociétale.

Malgré le fait que les entreprises familiales prévalent dans l'économie mondiale, la majorité des études de Responsabilité Sociale ne distinguent pas entre des entreprises familiales et non familiales. Les recherches qui font cette distinction ont été mises au point dans déterminer quel type d'organisation est plus socialement responsable. Peu d'enquêteurs ont pris en compte les aspects générationnels de l'entreprise familiale et sa relation avec la Responsabilité Sociétale (Uhlener, van Goor-Balk, Masurel, 2004 ; Whetten y Mackey, 2005 ; Perrini y Minoja, 2008 ; Niehm, Swinney y Miller, 2008 ; Campopiano, 2012 ; Delmas y Gergaud, 2014), par ce que cette question continue d'être nouvelle, spécialement dans le contexte des pays émergents où la recherche est encore plus peu abondante.

Selon des indicateurs du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale (2015), la République Dominicaine appartient à la catégorie de pays en voie de développement, aussi appelés des économies émergentes. Dans le contexte de ce type de pays, la recherche en matière de RSE est peu abondante (Prieto-Carrón et al, 2006 ; Halter et Coutinho, 2009 ; Amaeshi, 2011 ; Kwong et Levitt, 2013) ; et encore davantage dans le contexte dominicain (l'Observatoire Permanent d'Éthique et de Responsabilité en République Dominicaine, OPERSE, 2009 et 2015). Alors que l'on observe que de plus en plus d'entreprises dominicaines se déclarent socialement responsables.

La thèse a poursuivi un objectif général : analyser l'influence de l'évolution de l'entreprise familiale à travers le temps sur sa gestion de Responsabilité Sociétale (RSE). Cet objectif général est décliné en quatre sous-objectifs :

1. Déterminer si les changements générationnels relatifs à la propriété de l'entreprise familiale affectent sa gestion RSE
2. Décrire le rôle du directeur de l'entreprise familiale au regard de sa gestion de la RSE
3. Etablir si la gestion de la RSE fait partie de la vision à long terme de l'entreprise familiale
4. Déterminer si le caractère éponyme de l'entreprise familiale influe l'engagement de la famille entrepreneuriale dans la gestion de la RSE.

La thèse s'arrange de deux parties, chacune divisée en deux chapitres :

La première partie (*Mobilisation de théories relatives à la gestion de la RSE dans les entreprises familiales*) est consacrée à la présentation de l'état de l'art sur le concept. Cela appuie l'intérêt théorique de la recherche.

Le chapitre I (*Modèles théoriques sur la RSE*) présente un état de l'art sur le concept de RSE, l'évolution conceptuelle de la RSE, des modèles théoriques proposés pour sa gestion et ses implications pratiques en termes opérationnels, juridiques, d'outils de publication et évaluation, et de bénéfices potentiels de la RSE.

Le chapitre II (*La responsabilité sociale des entreprises dans les entreprises familiales*) est une exploration de la littérature sur RSE en contexte d'entreprises familiales. Au final, ce chapitre présente il modèle préliminaire d'investigation qui surgit à partir de la formulation de douze des propositions relatives aux objectifs de la recherche.

La deuxième partie présente le protocole méthodologique et les résultats de l'étude empirique.

Le chapitre III (*Approche méthodologique et application empirique*) explique les questions épistémologiques, méthodologiques, et ils spécificités du travail de terrain. Pour obtenir les

objectifs de la thèse, depuis un point de vue abductif, on a choisi de développer une recherche de nature qualitative basée sur la méthode d'étude de cas, qui a permis l'exploration profonde des propositions contemplées chez le modèle théorique proposé. En utilisant les techniques de l'observation, l'interview semi-directive, l'élaboration du génogramme, et l'analyse documentaire, il a réussi à obtenir un panorama détaillé de chacune des six entreprises abordées dans l'étude de champ. Ces entreprises appartiennent aux secteurs économiques distincts, ayant en commun sa grande taille et sa gestion remarquable de Responsabilité Sociétale.

L'échantillon fut composé par deux entreprises familiales identifiées dans chacune des trois étapes de l'axe de la propriété, proposé dans le Modèle Évolutif Tridimensionnel de Gersick et al (1997). A savoir, une entreprise gérée par un fondateur, une entreprise gérée par de frères et une gérée par une association de cousins. A chaque étape, l'une de deux entreprises était de type éponyme et l'autre non, pour pouvoir comparer l'influence de l'inclusion du nom de la famille dans le nom de l'entreprise sur sa gestion de RSE. Comme critère de sélection des entreprises dans l'échantillon, il a été pris en compte l'existence de rapports publiés sur la gestion de RSE (spécialement, si celles-ci suivent un schéma amplement accepté), l'implémentation d'un modèle de gestion de référence internationale, l'application d'un outil d'évaluation et /ou la participation dans une initiative de promotion de la RSE.

Le chapitre IV (*Analyse descriptive de l'évolution de la gestion de la RSE dans les entreprises familiales dominicaines à travers leur cycle de vie*) présente une description de chaque cas pour comprendre ses spécificités. Tout de suite il présente une analyse inter-cas qui permet d'identifier des éléments communs aux six cas étudiés, c'est-à-dire, les caractéristiques générales du phénomène. La deuxième section du chapitre explique des contributions, des limites et voies de recherche.

Une conclusion générale synthétise les résultats relatifs à chacun de quatre sous-objectifs de la recherche.

Le premier objectif spécifique de la recherche a été atteint après avoir vérifié l'influence de la présence de générations subséquentes au fondateur sur la gestion de RSE, en la faisant plus formelle, plus ample et plus stratégique. La perspective de cet objectif s'est étendue en comprenant non seulement les changements générationnels dans la propriété de l'entreprise mais aussi dans sa direction. Les découvertes de la recherche de champ suggèrent d'une manière ferme que, certainement, avant de formaliser sa gestion de RSE, les entreprises ont besoin de surpasser les propres priorités des étapes initiales de son développement. Ces défis incluent la survie, la croissance, l'expansion, la diversification, le relais générationnel. Devant l'absence de régulations et de pressions sociales qui servent comme détonants, sauf des exceptions comptées où l'entreprise a été à la tête par un individu qui est philanthrope par nature, une fois l'entreprise a réussi à traverser les défis d'avance mentionnés et a évolué aux étapes subséquentes est quand l'organisation fait de la RSE une priorité et consigne un caractère formel à sa gestion.

Le deuxième objectif de la thèse a impliqué la vérification de propositions relatives aux rôles des membres de la famille dans le commencement et dans l'officialisation de la gestion de RSE. Certainement, les membres de générations subséquentes au fondateur ont l'habitude d'avoir une vision plus stratégique de la RSC que la première génération. Dans la majorité des cas, le fondateur exerce un rôle d'inspirateur ou un initiateur des pratiques de RSE. Les générations postérieures exercent en général le rôle de l'officialisation de la gestion de RSE.

Le troisième objectif spécifique qui s'est proposé la recherche a été atteint au moyen de l'analyse de propositions relatives aux attentes des cadres dirigeants de l'entreprise un rapport l'engagement des générations subséquentes avec la continuité de la gestion de RSC. Il applique cela pour tous les cas étudiés, étant donné qu'il est devenu explicite le niveau d'attente des générations passées et présentes de la famille une entrepreneuse en ce qui concerne l'engagement des générations futures avec la continuité de la gestion de RSC de l'entreprise.

Le dernier objectif spécifique a été procuré après avoir exploré l'adéquation de la dernière proposition incluse chez le modèle à propos de l'incident de l'inclusion du nom familial le nom de l'entreprise, ces entreprises qui ont établi ainsi son identité. Cela a été positivement évalué,

puisque les informateurs tu cloues dans les entreprises éponymique ils ont coïncidé dans faire une emphase sur la valeur du legs familial et dans préserver le bon nom de ses prédécesseurs comme référents d'une conduite exemplaire pour la société.

Dans une synthèse, les conclusions principales de la thèse mettent en joue à que certainement, la gestion de Responsabilité Sociétale devient plus fréquente, plus complexe et plus formelle dans le contexte des entreprises familiales à mesure que des générations distinctes de la famille s'incorporent une entrepreneuse et que se dépassent des défis de survie et de croissance, typiques des étapes précoces de son cycle de vie.

## INTRODUCCIÓN GENERAL

---

Partiendo de la célebre y generalmente aceptada definición dada por la Comisión Europea en su Libro Verde (UE, 2001) la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el acuerdo voluntario de las organizaciones para desarrollar dos dimensiones relevantes -interna y externa- en respuesta a las demandas de la sociedad. La dimensión interna abarca la administración adecuada de los recursos humanos, la garantía de seguridad en el lugar de trabajo, la flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, el manejo del impacto ambiental de la actividad empresarial y el uso eficiente de los recursos naturales. En tanto, la dimensión externa incluye la integración de la empresa con la comunidad local, la cooperación con los socios comerciales como suplidores y consumidores, el respeto a los derechos humanos y la contribución a resolver los problemas ecológicos globales.

Para Amin-Chaudhry (2016) en los pasados cien años, el concepto de RSC ha visto un desarrollo notable con varias nociones de “qué es lo correcto hacer”; el trabajo de este autor revisa la evolución conceptual de la RSC, que ha pasado de ser un concepto abstracto a inicios del siglo XX a ser una práctica de negocio bien reconocida y esperada, en el presente. Realizando un análisis de la literatura relevante en materia de RSC, el autor encuentra doce temas comunes, emergentes en diferentes periodos. El autor sitúa los orígenes del concepto entre 1920 y 1960, cuando era visto como una “obligación social”, al ser las empresas pensadas para operar por el bienestar de una comunidad y no para la prosperidad solo de los propietarios. Poco después, entre 1960 y 1970, solo la adopción de actividades y prácticas socialmente responsables que fueran voluntarias y más allá de la obligación legal, eran consideradas como RSC. La década de 1980 presencié a las empresas intentando encontrar una justificación racional y financieramente cuantificable de adoptar actividades socialmente responsables, así surge el énfasis en el “desempeño social corporativo”. Los años '90 movieron el ímpetu al “reporte, transparencia y responsabilidad” con numerosos requerimientos de reporte. A partir del año 2000 se presencié una situación ganar-ganar a través de la “creación de valor compartido”, como resultado de adoptar iniciativas de RSC. El concepto de RSC se convirtió en “una práctica empresarial aceptada y esperada” en la década

de 2000-2010, con varios gobiernos, entidades y organizaciones globales publicando sus propias consideraciones y definiciones sobre la RSC.

Tal como plantean Garriga y Melé (2004), desde la segunda mitad del siglo XX, el creciente interés general suscitado por el tema de la RSC ha conllevado el desarrollo de múltiples teorías y la proliferación de enfoques controversiales, complejos y poco claros sobre el tema. Tan vasto ha sido su estudio que varios autores han dedicado sus esfuerzos a recopilar y catalogar las distintas definiciones que forman parte de la evolución conceptual de la RSC (Déjean y Gond, 2004; Garriga y Melé, 2004; Mc Williams, Siegel y Wright, 2006; Basu y Palazzo, 2008; Lee, 2008, Aguinis y Glavas, 2012; Ofori, Nyuur y Darko, 2014).

Este desarrollo de teorías no contempla diferencias en la naturaleza de las organizaciones; no obstante, en las últimas décadas se ha demostrado que existen elementos distintivos lo suficientemente significativos para hablar de dos grandes tipos de empresas: las familiares y las no familiares. Tal como plantean Allouche y Amann (2000), desde mediados de los años ochenta, la atención tanto de profesionales como de académicos se ha dirigido al fenómeno de las especificidades de la empresa familiar.

De acuerdo con Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) el estudio de la empresa familiar es relativamente reciente, iniciando con unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970. Desde entonces, la sola definición de la empresa familiar ha sido objeto de múltiples debates y tal como lo critican Astrachan, Klein y Smyrnios (2002), la ausencia de una definición consensuada del término es un primer obstáculo para el desarrollo de la investigación en dicha materia.

Autores como Tagiuri y Davis (1982) definen la empresa familiar como un sistema compuesto por tres subsistemas independientes pero superpuestos: la empresa, la propiedad y la familia. Las diferentes interacciones entre tales subsistemas dan lugar a distintas modalidades de empresa familiar.

En el nivel más básico, lo que diferencia a una empresa familiar de otras organizaciones lucrativas es la importante influencia de la familia en la toma de decisiones y operaciones de la firma. Litz (1995) define la empresa familiar por sus intenciones, mientras que Chua, Chrisman y Sharma (1999) la definen en base a la visión y comportamiento de una coalición dominante de miembros familiares. Habbershon y Williams (1999) y Habbershon, Williams, y MacMillan (2003) afinan el entendimiento de la empresa familiar al introducir el concepto de *familiness* el cual se refiere al 'paquete' de recursos y capacidades, único, inseparable y sinérgico, resultante de las influencias familiares idiosincráticas, para explicar su potencial de creación de riqueza.

Chua, Chrisman y Sharma (1999) explican la particularidad de la empresa familiar por el hecho de que su estructura de propiedad, sus modos de gobernanza y de gestión, así como la voluntad de su transmisión influyen en sus objetivos, sus estrategias y su estructura. Consideran empresa familiar a aquella que es gobernada y/o dirigida con la intención de desarrollar y perseguir la visión de una coalición dominante controlada por los miembros de una misma familia o grupo de familias, de tal manera que será potencialmente perdurable a través de las generaciones.

De acuerdo con datos del Instituto de la Empresa Familiar, las empresas familiares son predominantes tanto en cantidad como en impacto económico a nivel global. Van Gils, Dibrell, Neubaum y Craig (2014) establecen que dada su prevalencia alrededor del mundo, las empresas familiares son un significativo creador de beneficios sociales -así como de costos sociales- en muchos sistemas socioeconómicos. Esta relación de costos y beneficios que ofrecen las empresas familiares se traduce en su gestión de RSC.

No obstante, siendo las empresas familiares tan comunes, ¿Por qué habría que considerar su gestión de RSC de manera particular? ¿Qué elementos la hacen diferente de la gestión de RSC en empresas no familiares?

En décadas recientes, se han analizado tales diferencias; pero tal como plantean algunos autores, la responsabilidad social de las empresas familiares continúa siendo un área poco

estudiada (Gallo, 2004; Van Gils, Dibrell, Neubaum y Craig, 2014). Ello a pesar de que – como señala la encuesta global de la firma Ernst & Young, 2015- las empresas familiares son más proclives que las no familiares a implementar prácticas de RSC: de las empresas consideradas en su muestra, más del 50% reporta un alto compromiso con las prácticas de RSC; 85% tiene un código de ética establecido; 81% afirman estar comprometidas con labores filantrópicas mediante contribuciones monetarias y servicio comunitario; y 47% cuenta con una fundación a través de la cual ejecutar sus iniciativas de RSC y/o filantropía.

Siguiendo esta línea, varios autores han intentado explicar las razones por las cuales las empresas familiares podrían ser más socialmente responsables que las organizaciones no familiares. Tal como establecen Van Gils et al (2014), múltiples teorías y perspectivas han sido utilizadas para explicar que las empresas familiares se comportan de manera distinta a las no familiares en su gestión de asuntos sociales:

- Teoría de la identidad social (Bingham et al, 2011)
- Teoría de la administración o *stewardship theory* (Craig y Dibrell, 2006; Neubaum, Dibrell y Craig, 2012)
- Teoría de la agencia (McGuire, Dow e Ibrahim, 2012)
- Modelo comportamental de la agencia (Cennamo, Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012; Neubaum et al, 2012)
- Teorías de los grupos de interés o *stakeholders theory* (Déniz-Déniz y Suárez, 2005; Zellweger y Nason, 2008; Mitchell, Agle, Chrisman y Spence, 2011; Cennamo et al, 2012; Neubaum et al, 2012)
- Teoría institucional (Berrone, Cruz, Gómez-Mejía y Larraza-Kintana, 2010; Mitchell et al, 2011; Campopiano y De Massis, 2014)
- Teoría del intercambio social (Long y Mathews, 2011)
- Teoría de la empresa familiar sostenible (Niehm, Swinney y Miller, 2008; Fitzgerald, Haynes, Schrank y Danes, 2010)
- Teoría basada en los recursos (Sharma y Sharma, 2011).

Considerando lo anterior, puede afirmarse que gran parte de la literatura existente se dedica a explicar las diferencias entre empresas familiares y no familiares en lo que respecta a su

gestión de RSC, en detrimento de la proliferación de trabajos que se concentren únicamente en las especificidades que ofrecen las firmas de tipo familiar para el desarrollo de la RSC. A pesar de la escasez de fuentes es posible identificar una serie de trabajos que permiten comprender ciertos determinantes de la RSC en el contexto de las empresas familiares, los cuales se refieren a continuación.

*- Vínculo estrecho entre empresa y familia*

La influencia de este vínculo en la gestión de RSC fue estudiada inicialmente por Quintana (2005). La participación familiar como constructo prevalente abordado por Niehm et al (2008), O'Boyle, Rutherford y Pollack (2010), Bingham et al (2011). El impacto de la presencia de la familia en la propiedad y la estructura gerencial de la firma, sobre la percepción de la RSC como una estrategia relevante para la sostenibilidad de la empresa fue un tema abordado por Campopiano (2012). Marques, Preses y Simon (2014) analizaron cómo las empresas familiares ven sus prácticas socialmente responsables. Chrisman, Chua y Zahra (2003) analizaron cómo las aspiraciones y valores de la coalición dominante de propietarios/gerentes familiares afectan los tipos y el alcance de las responsabilidades no económicas, incluyendo aquellas relacionadas a la responsabilidad social. Sharma y Sharma (2011) estudiaron cómo influye la participación familiar en la empresa sobre las actitudes, normas subjetivas y el control conductual percibido de la coalición dominante en una firma. Más recientemente, el trabajo de Laguir y Elbaz (2014) examina las relaciones entre desempeño social y participación familiar, y la investigación de Astrachan, Campopiano, Pieper y Astrachan (2016) evalúa los niveles de cohesión familiar que refuerzan la identificación de los propietarios con la empresa e incrementan la probabilidad de que la familia propietaria apoye la búsqueda de prácticas empresariales socialmente responsables.

*- Concepto de RSC.*

Chrisman et al (2003) analizaron los tipos de responsabilidades sociales reconocidas por la empresa familiar. Poco después, Quintana (2005) analizó cómo el concepto de RSC que tiene la familia empresaria podría incidir sobre la práctica de la misma.

*- Discrepancia o coincidencia en las áreas de interés social*

Los temas sociales que interesan a la familia no siempre coinciden con los temas que interesan a la empresa, en particular, a los miembros no familiares. Esto fue estudiado por Uhlaner et al (2004). Y el estudio de Gallo (2004) también ofrece indicios de que la empresa familiar es más efectiva en relación con ciertos aspectos de su RSC que en cuanto a otros.

*- Aspectos individuales de los directivos*

Investigaciones previas han considerado la influencia de ciertos aspectos individuales inherentes a los directivos de las empresas familiares en su gestión socialmente responsable. Uno de estos aspectos individuales es el género, lo cual ha sido abordado en los trabajos de Godfrey (1995), Fitzgerald et al (2010), Campopiano, Rinaldo, Sciascia y De Massis (2016). Por su lado, el trabajo de Déniz-Déniz y Suárez (2005) considera el enfoque opuesto para explicar la heterogeneidad de las empresas familiares en términos de su orientación hacia la RSC: estas diferencias no parecen asociadas a características biográficas, sino a los valores y la cultura como antecedentes más importantes.

*- Cohesión con la comunidad*

Castro (1997) estudió la cohesión con la comunidad como directamente relacionada con el hecho de que el propietario de la empresa familiar resida en la misma. Niehm, Swinney y Miller (2008) exploraron los antecedentes y consecuencias de la responsabilidad social comunitaria para empresas familiares que operan en mercados pequeños y rurales, siendo éste un contexto aún menos explorado.

*- Motivos*

En cuanto a los motivos de las empresas familiares para desarrollar su RSC, varios autores han identificado diversos elementos importantes; siendo unos de connotación más utilitarista que otros. Tanto Godfrey (2005) como Whetten y Mackey (2005) abordan este tema desde la perspectiva de la reputación. Dyer y Whetten (2006) ampliaron esta perspectiva para abarcar el autointerés, la identidad, imagen, reputación e identificación, y el capital moral.

Por otro lado, Berrone et al (2010) analizaron la riqueza socioemocional como uno de los motivos importantes para desarrollar RSC. Campopiano (2012) aborda las motivaciones de tipo intrínseco, tales como la ética y el sentido del deber.

#### - *Cultura Organizacional*

Vallejo y Grande (2007) analizaron el hecho de que la cultura organizacional de las empresas familiares incluye ciertas características que pueden generar una predisposición particular al desarrollo de las dimensiones tanto interna como externa de la RSC. Y de acuerdo con Uhlaner et al (2004) dos estudios de pequeñas empresas europeas encontraron que las empresas familiares tienden a efectuar una relación diferente, de carácter más personal, con sus empleados y clientes que la establecida por las empresas de tipo no familiar (Flören y Wijers, 1996; Donckels, 1998).

#### - *Tamaño e innovación de la empresa familiar*

Amann, Jaussaud y Martinez (2012) examinaron los principales determinantes de la RSC en empresas familiares japonesas, identificando como importantes el tamaño de las firmas y su inclinación a la innovación. Observaron mayores niveles de RSC a medida que las empresas tienen mayor visibilidad y un mayor espectro de grupos de interés debido a su tamaño.

Cabe resaltar que los estudios anteriormente citados, no abordan un aspecto que podría suponerse importante: el rol de las presiones sociales y de la regulación existente en materia de RSC como determinante de su gestión en las empresas familiares, especialmente considerando que, tradicionalmente, la familia es definida en gran medida por su función social. En este sentido, los académicos han tomado constructos prevalentes en la literatura sobre empresas familiares, tales como el de *familiness* (Habbershon y Williams, 1999; Blodgett, Dumas y Zanzi, 2011). Además de la participación familiar (Niehm et al, 2008; O'Boyle, Rutherford y Pollack, 2010; Bingham et al, 2011), otros constructos claves incluyen la propiedad familiar (Berrone et al, 2010), gerencia familiar (Wu, 2006), heterogeneidad familiar (Déniz-Déniz y Suárez, 2005), cohesión familiar (Long y Mathews, 2011), y control e influencia familiar (Hauswald y Hack, 2013) para proveer explicaciones sobre los vínculos entre las características de la familia y los resultados sociales de la firma.

Un concepto interesante y relevante para la literatura sobre empresas familiares que hasta ahora se ha vinculado tímidamente con la gestión de RSC corresponde al tiempo.

Según recopilan Sharma, Salvato y Reay (2014) revisiones recientes indican que el campo de estudio de la empresa familiar está marcado por variables enfocadas tanto en el corto como en el largo plazo de las dimensiones de empresa y familia (Yu, Lumpkin, Sorenson y Brigham, 2012). Algunos académicos han profundizado la comprensión de la transición de la propiedad y el liderazgo a lo largo de las generaciones en empresas familiares privadas y cotizadas en el mercado de valores (Naldi, Cennamo, Corbetta y Gómez-Mejía, 2013; Wiklund, Nordqvist, Hellerstedt y Bird, 2013). Otros estudios ayudan a entender el rol de las estructuras de gobierno en la supervivencia de la empresa familiar sobre el tiempo (Wilson, Wright y Scholes, 2013). Además, algunos estudios sobre la empresa familiar han estado enfocados en el fenómeno específico del tiempo sobre aspectos tales como la trayectoria de carrera y el desarrollo de los CEOs de empresas familiares (Salvato, Minichilli y Piccarreta, 2012), estrategias de *branding* corporativo de las empresas familiares más antiguas del mundo (Micelotta y Raynard, 2011), orientación emprendedora de las empresas familiares a través del tiempo (Zellweger y Sieger, 2012), la salida del negocio del fundador (Salvato, Chirico y Sharma, 2010), y estrategias de inversión (Zellweger, 2007).

Sharma et al (2014) establecen que variables relacionadas con el tiempo tales como la orientación a largo plazo de las empresas familiares (Le Breton-Miller y Miller, 2006; Lumpkin, Brigham y Moss, 2010), la supervivencia o longevidad organizacional (Colli, 2012; Fahed-Sreih y Djoundourian, 2006; Sharma y Salvato, 2013), y el emprendimiento transgeneracional (Habbershon, Nordqvist y Zellweger, 2010) han sido introducidas recientemente en la literatura. En todo caso, estudios en el campo de la empresa familiar que incorporen explícitamente las variables relacionadas con el tiempo, son excepciones antes que la norma; la atención sistemática de asuntos relativos al tiempo ha sido escasa en el contexto de la empresa familiar. La presencia de la familia y múltiples generaciones en las empresas familiares automáticamente expande el marco temporal que los propietarios, directivos, asesores e investigadores asumen en sus elecciones y análisis. Así, en el estudio de la empresa familiar, variables objetivas relacionadas con el tiempo –tales como edad, edad relativa,

duración y ciclos de vida- han aparecido tanto como variables predictoras, de control y descriptivas.

Una forma de explicar el transcurso del tiempo y la evolución que conlleva para la empresa familiar es mediante el concepto del ciclo de vida. Como bien establecen Lester y Parnell (2006) desde una perspectiva general, la adaptación del concepto biológico de un ciclo de vida en el campo organizacional data de varias décadas (Penrose, 1952; Downs, 1967; Greiner, 1972; Quinn y Cameron, 1983). La propuesta que hace el concepto es obvia: las organizaciones nacen (Tichy, 1980), intentan -y a veces logran- crecer en diferentes formas (Mintzberg, 1989) hasta que eventualmente mueren (Kimberly y Miles, 1980).

Esta noción del ciclo de vida resulta distintivamente determinista, postulando que las empresas pasan inexorablemente de una etapa a la siguiente a través del tiempo; una explicación por demás prescriptiva y predictiva de la naturaleza de las organizaciones. Muchos autores han cuestionado este determinismo (Kimberly y Miles, 1980; Lohdal y Mitchell, 1980; Tichy, 1980; Miller y Friesen, 1984; Lester y Parnell, 1999) revelando un ciclo de vida más dinámico (Miller y Friesen, 1984) y un desarrollo de las organizaciones que no siempre cursa de una etapa a la otra de manera tan lineal como en el sentido biológico (Lester y Parnell, 2002) sino que algunas pueden estancarse en una determinada etapa por largo tiempo, pueden retroceder a etapas más tempranas, o bien, pueden fracasar.

Cada etapa del ciclo de vida es un conjunto atado –muchas veces, débilmente- de actividades y estructuras organizacionales (Quinn y Cameron, 1983; Dodge, Fullerton y Robbins, 1994). De acuerdo con Van de Ven (1992) la clave es entender cómo esas actividades y estructuras cambian a lo largo del tiempo; así como a la par de las etapas del ciclo de vida de la empresa también cambian las prioridades de sus altos directivos (Churchill y Lewis, 1983; Kazanjian, 1988; Smith, Mitchell y Summer, 1985; Dodge et al, 1994). La explicación de estos cambios ha conllevado la propuesta de varios modelos sobre el ciclo de vida de las organizaciones, que pueden incluir de tres a diez etapas, y procuran ser aplicables a todo tipo de organización, sin distinción de tamaño (Kimberly y Miles, 1980; Quinn y Cameron, 1983; Miller y Friesen, 1984; Lester, Parnell y Carraher, 2004).

La importancia del concepto de ciclo de vida bien puede deducirse de argumentos como los de Neubauer y Lank (2003) al explicar que las organizaciones no son estáticas sino dinámicas puesto que cambian, se transforman, mutan y evolucionan a lo largo del tiempo, comparten esta característica esencial con todos los organismos vegetales o animales, pero especialmente, con el ser humano. Ello implica que el concepto del ciclo de vida permite explicar este carácter dinámico. En consecuencia, Neubauer y Lank (2003) revisan distintos modelos de ciclo de vida de las empresas familiares: Danco (1982), McGivern (1989), Hershon (1975), Ward (1988, 1991), Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997); éste último es tomado como marco de referencia para la presente investigación.

En el campo de la empresa familiar, el concepto de ciclo de vida ha gozado de gran popularidad desde el célebre aporte de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), quienes proponen un modelo que considera tres ejes de acción: la empresa, la familia y la propiedad. A fin de hacerlo más comprensible, el modelo se ha graficado de la siguiente manera.



En cada uno de estos ejes se configuran etapas cualitativamente diferentes, en las que la empresa familiar enfrenta una serie de retos específicos, debiendo responder a determinadas

prioridades en base a procesos de toma de decisiones condicionados por factores diversos, en especial, las emociones inherentes a las circunstancias y acontecimientos de cada etapa.

El rol de las emociones en la empresa familiar es un tema de reciente exploración (Van den Heuvel, Goel, Van Gils y Voordeckers, 2007; Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Pieper, 2010; Labaki, Michael-Tsabari y Zachary, 2012). En particular, hay dos tipos principales de influencia de las emociones en las decisiones: las emociones experimentadas que afectan diversos niveles de procesos cognitivos y las emociones esperadas que allanan el camino para futuras decisiones (Mellers, Schwartz y Ritov, 1999; citado en Hirigoyen y Labaki, 2012).

## PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

Tras observar que la mayor parte de la investigación ha procurado responder a preguntas de “sí” y “cómo” la empresa familiar es diferente de la no familiar en su gestión socialmente responsable, la problemática de esta investigación se centra en “cuándo” y “por qué”. Es decir, qué rol juega la evolución de la empresa familiar a través del tiempo, sobre su gestión de RSC. El entendimiento de esta evolución se traduce en el concepto de ciclo de vida de la empresa familiar. En este sentido, por ser un modelo ampliamente aceptado, el modelo de tres ejes propuesto por Gersick et al (1997) se ha tomado como base en esta investigación para considerar las características de cada etapa y los diferentes elementos que influyen en la decisión de la empresa familiar de desarrollar prácticas de RSC. En consecuencia, se plantearon los siguientes objetivos de investigación:

- |                  |   |
|------------------|---|
| Objetivo General | Analizar la influencia de la evolución de la empresa familiar a través del tiempo sobre su gestión de RSC.                                |
| Objetivo 1       | Determinar si los cambios generacionales en la propiedad de la empresa familiar afectan su gestión de RSC.                                |
| Objetivo 2       | Describir el rol del principal directivo de la empresa familiar en su gestión de RSC, tomando en cuenta la generación a la que pertenece. |
| Objetivo 3       | Establecer si la gestión de RSC forma parte de la visión de largo plazo de la empresa familiar.   |
| Objetivo 4       | Determinar si la condición heponímica de la empresa familiar influye en el compromiso de la familia empresaria con la gestión de RSC.     |

A fin de lograr los objetivos de investigación anteriormente planteados, se elaboró un conjunto de proposiciones las cuales fueron probadas en el terreno a través de una muestra de seis empresas. Estas proposiciones servirían de base para la construcción de un modelo teórico y conceptual sobre la gestión de la RSC en las empresas familiares.

## INTERÉS TEÓRICO

Tras una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema, se puede afirmar que las inquietudes de investigación que dan lugar a los objetivos y proposiciones planteados anteriormente se mantienen sin recibir respuestas lo suficientemente completas como para cerrar la brecha de conocimiento existente.

Sin ser su objetivo central y sin relacionarlo con la base teórica del concepto de ciclo de vida y/o el Modelo Evolutivo Tridimensional (de Gersick et al, 1997) algunos estudios sobre la gestión socialmente responsable de las empresas familiares han proporcionado datos “suelos” de alcance exploratorio sobre la relación entre la etapa de desarrollo de la organización y la RSC:

- La visión de largo plazo y, por consiguiente, la sucesión, ha sido tomada en cuenta en algunos estudios sobre la RSC en las empresas familiares. Al respecto, Uhlaner et al (2004) señalan que la generación familiar a la cual corresponden los propietarios de la empresa es un factor que afecta la RSC, pero no pueden establecer la razón que fundamenta ello. Uhlaner et al (2004) encontraron interacciones estadísticamente significativas para las variables moderadoras siguientes: generación del propietario, “presencia” de la compañía en la comunidad, tamaño de la empresa y de la comunidad, inclusión del apellido familiar en el nombre de la empresa, entre otros aspectos.
- Tras analizar evidencia de S&P 500, Whetten y Mackey (2005) establecieron que las empresas que iniciaron al menos una práctica de negocio socialmente responsable durante la “era del fundador” tenían una probabilidad significativamente mayor de recibir calificaciones de desempeño social consistentemente más altas que las empresas cuyas historias corporativas indicaban que este tipo de práctica se inició en algún momento siguiente a que el fundador saliera de la firma, o bien aquellas empresas cuyas reseñas históricas no hacen mención de este

tipo de prácticas. Este resultado sugiere una fuerte explicación acerca del efecto de la figura del fundador en las prácticas de responsabilidad social de las empresas familiares.

- En el caso de la generación del fundador, Perrini y Minoja (2008) establecen que el sistema de creencias y valores del emprendedor, así como su experiencia pasada, son antecedentes de la gestión estratégica de RSC, mientras que la formalización de los valores personales del propietario y la gobernanza corporativa, actúan como mediadoras –o antecedentes de segundo nivel- entre las variables relativas al propietario y la estrategia corporativa.

- Niehm, Swinney y Miller (2008) confirmaron en los resultados de su estudio que a medida que las empresas familiares crecen en tamaño, recursos y capacidades organizacionales, tienen mayor probabilidad de dar y recibir apoyo de la sociedad.

- Algunos artículos destacan el rol crítico que las futuras generaciones juegan dentro de la empresa familiar. Mientras que estudios previos (Dyer y Whetten, 2006) han mostrado que las empresas familiares estaban más comprometidas con preocupaciones sociales, algunos estudios sugieren que las intenciones de sucesión y la habilidad de futuras generaciones para asumir el control de la firma, son contingencias críticas en el comportamiento social de las empresas familiares. Así, las empresas familiares con planes o intenciones de sucesión ven sus responsabilidades de modo diferente que aquellas firmas sin tales planes.

- Para Campopiano (2012) el efecto de los cambios generacionales durante el ciclo de vida de la empresa familiar es claro y muestra que la entrada de una nueva generación familiar en el negocio cambia el comportamiento y también la actitud hacia la RSC. En efecto, a través de las generaciones, el apego emocional a la empresa es decreciente, y los miembros familiares que participan en la empresa están más preocupados por dirigir el negocio al éxito que por transferirlo a la siguiente generación; la reputación se convierte en solo un medio para competir y es menos asociada a la reputación de la familia, por lo que la RSC pierde relevancia ante sus ojos.

- Más recientemente, Delmas y Gergaud (2014) introducen la siguiente generación como un grupo de interés influyente en las decisiones relacionadas a temas sociales. Específicamente, este estudio encuentra que mientras las empresas familiares, en general, no eran más propensas a adoptar prácticas de eco-certificación, aquellas empresas familiares que se propusieron pasar su firma a la siguiente generación eran más probables de adoptar tales

prácticas. Para aquellas empresas familiares que se propusieron pasar la firma a la siguiente generación, las motivaciones para adoptar eco-certificación en orden a mejorar la calidad de su producto eran particularmente fuertes. La característica única de las empresas familiares, a saber, la intención de pasar la propiedad y el control a la siguiente generación es una cualidad definitoria e influyente que no solo diferencia las empresas familiares de las no familiares, sino que también crea una lógica única que promueve una orientación a largo plazo y participa tanto en la acción enfocada en el mercado como en la acción prosocial.

Considerando las limitaciones y escasez de estudios anteriores respecto al tema, y tras comparar el alcance de los aportes citados previamente con el alcance de las preguntas de investigación que persigue esta tesis doctoral, se hace evidente la necesidad de profundizar en el conocimiento de la RSC en las empresas familiares y se establece el interés teórico, la actualidad y originalidad de la presente investigación.

#### INTERÉS PRÁCTICO

En el marco de las empresas familiares, el concepto de RSC ha adquirido especial relevancia, tanto así que para el Instituto de la Empresa Familiar (2016) uno de los factores de éxito para este tipo de organizaciones es precisamente su responsabilidad social, la que destaca a la par de aspectos tan imprescindibles como la tradición y continuidad, la calidad, flexibilidad, planificación a largo plazo, el buen entendimiento familiar y la capacidad de innovar y emprender. Considerando estimaciones recientes de que en la Unión Europea alrededor del 60% de las empresas son de tipo familiar, y en Estados Unidos aproximadamente un 80%, entonces se hace necesario ponderar el valor de una gestión adecuada de la RSC como factor clave del éxito de una abrumadora mayoría de las empresas que dinamizan la economía alrededor de todo el mundo, creando riqueza de generación en generación.

Tomando en cuenta el papel protagónico de las empresas familiares en la economía y el desarrollo de la sociedad, se pondera el interés práctico de esta tesis doctoral. La respuesta a las inquietudes de investigación, eventualmente, conduciría a una mejor comprensión de los mecanismos que intervienen en el desarrollo de la RSC en las organizaciones familiares y, por consiguiente, la optimización y mejor planeación de esta gestión a largo plazo. Por ser un tema

de importancia para los gobiernos adscritos a numerosas organizaciones interesadas en el tema –como el Pacto Global de Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés que son de uso común), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Forética, la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), entre otros- se estaría aportando a un tema de alcance global, aunque dicho aporte sea mínimo en el vasto mundo de conocimientos pendientes por desarrollar.

#### ALCANCE METODOLÓGICO Y METODOLOGÍA

Tomando en cuenta los avances registrados en la literatura acerca del tema de estudio, se desarrolló una investigación basada en la filosofía positivista, con abordaje metodológico concebido desde una perspectiva abductiva que –tras la revisión teórica- diera paso a una primera inmersión mediante la técnica de observación no participante en el contexto del objeto de estudio, a fin de establecer proposiciones en base a observaciones primarias que allanaran el camino para una recolección de datos más exhaustiva en respuesta a las inquietudes de la investigación. En base al método de estudio de casos aplicado mediante las técnicas de entrevista semi-directiva, observación, construcción de genogramas, y análisis documental, sobre una muestra de empresas familiares dominicanas, se pretendió alcanzar la valoración de las relaciones existentes entre los sistemas que convergen en la empresa familiar: familia empresaria, empresa y propiedad; procurando datos de naturaleza cualitativa sobre el alto grado de complejidad de estas relaciones y su influencia en la gestión de RSC.

La muestra estuvo compuesta por dos empresas familiares identificadas en cada una de las etapas generacionales propuestas en el Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick et al (1997), a saber, empresario controlador (primera generación o generación del fundador), sociedad de hermanos (segunda generación) y consorcio de primos (tercera generación); conformando un total de seis empresas.

Se procuró de manera intencionada que, de las seis empresas, tres fueran de tipo heponímico y las otras tres no, a fin de poder comparar la influencia que tiene la inclusión del nombre de la familia en el nombre de la empresa sobre su gestión de RSC.

Como criterio de inclusión en la muestra, también se consideró la publicación de memorias o reportes sobre la gestión de RSC (especialmente, si estas siguen un esquema ampliamente aceptado como el Global Reporting Initiative), la implementación de un modelo gestión de referencia internacional (como ISO 26000), la aplicación de alguna herramienta de evaluación (por ejemplo, los Indicadores Ethos) y/o la participación en alguna iniciativa de promoción de la RSC (como el Pacto Global de las Naciones Unidas).

#### CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN

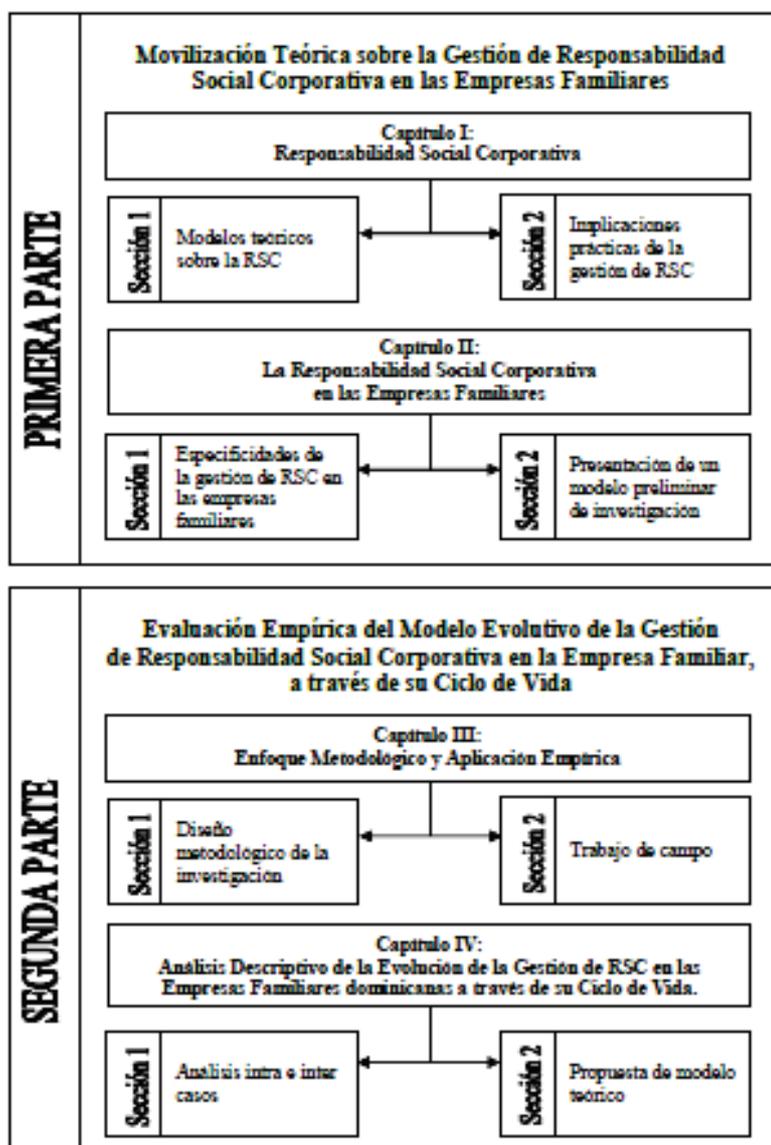
En cuanto al contexto seleccionado para el estudio, el mismo se ha elegido por ser de acceso para el investigador y considerando que durante la última década ha crecido notablemente el interés general tanto en el tema de la RSC como en el de las empresas familiares, aunque la investigación sobre ambos tópicos todavía es incipiente.

Según indicadores del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial (2015), la República Dominicana corresponde a la categoría de países en vías de desarrollo, también llamados economías emergentes. En el contexto de este tipo de países, la investigación en materia de RSC es escasa (Prieto-Carrón et al, 2006; Halter y Coutinho, 2009; Amaeshi, 2011; Kwong y Levitt, 2013); más aún en el contexto dominicano (Observatorio Permanente de Ética y Responsabilidad en República Dominicana, OPERSE, 2009 y 2015). En cuanto al tema de las empresas familiares, el país ha visto florecer el interés mediante iniciativas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en conjunto con instituciones locales, así como algunas tesis doctorales (Severino, 2012; Brito, 2012), un estudio previo publicado por van der Linde y Bello (2001) y el desarrollo del *Successful Transgenerational Entrepreneurial Practices, STEP Project*, proyecto liderado por Babson College.

Hasta el momento –salvo error propio- no se han identificado antecedentes en la investigación de la RSC en empresas familiares dominicanas, por lo que la presente tesis doctoral constituye una contribución pionera.

## PLAN DE TESIS

La inmersión en el tema de investigación estuvo dirigida por el siguiente plan para el desarrollo de la tesis, el cual a la vez esquematiza la estructura del presente documento:



**PRIMERA PARTE:**  
**MOVILIZACIÓN DE TEORÍAS SOBRE LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

El propósito de esta primera parte del documento es presentar el estado del arte que evidencia los avances alcanzados en el conocimiento de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas familiares. Para ello, se estructuran dos capítulos:

- El primer capítulo ofrece una valoración general del tema que sirve como marco introductorio. En su primera sección se movilizan las diversas definiciones y modelos teóricos sobre la Responsabilidad Social Corporativa (en lo adelante, RSC) clasificando tales explicaciones según la perspectiva de la cual parten e intentando ofrecer un amplio abordaje conceptual sobre el tema. Posteriormente, la segunda sección detalla las implicaciones prácticas de la gestión de RSC lo que (a los fines de este trabajo de investigación) abarca cuatro elementos importantes: las dimensiones de su gestión, el reporte de las prácticas de RSC, los estándares de medición y los posibles beneficios de la RSC a las organizaciones.
- El segundo capítulo procura un acercamiento a la práctica de RSC en el contexto de las empresas familiares. Por ello, en su primera sección se abordan las diferencias en la gestión de RSC en empresas familiares y no familiares, que han sido identificadas por estudios previos, ofreciendo así una revisión comparativa. En tanto, la segunda sección se ocupa de examinar los determinantes de la gestión de RSC en la empresa familiar, esto es, las especificidades en la naturaleza de la empresa familiar que condicionan la práctica de RSC por parte de las organizaciones de este tipo, siendo el concepto de ciclo de vida el hilo conductor y por ello, el objeto central del análisis.

## **CAPÍTULO I:**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

*“The term is a brilliant one;  
it means something, but not always the same thing, to everybody.”*  
(Votaw, 1972, p 25)

Ciertamente, como explica Votaw (1972) al definir RSC: el término es brillante, significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo; pues, en efecto, la vasta literatura evidencia las diferencias en el concepto de RSC propuesto por los numerosos autores que han aportado al tema.

Tal como explican Basu y Palazzo (2008), las últimas tres décadas han sido testigos de un vívido debate sobre el rol de las organizaciones en la sociedad. Aunque las empresas han empezado a reconocer la importancia de la RSC y una amplia variedad de iniciativas han salido a la luz (Nelson, 2004), el reciente incremento de escándalos corporativos, fraudes contables, alegatos de avaricia entre ejecutivos, y prácticas empresariales dudosas han dado “municiones” a los críticos (Lantos, 1999; Wicks, 2001; Porter y Kramer, 2002).

Para los autores Porter y Kramer (2002) una de las bases de la RSC está en notable declive: la filantropía corporativa. Para principios del nuevo milenio, las contribuciones caritativas de las compañías en Estados Unidos habían disminuido un 14.5% y las empresas que donaban en base a un porcentaje de sus ganancias, disminuyeron al 50%. Las razones no son difíciles de comprender: los ejecutivos se auto perciben envueltos en una situación que no les rinde beneficios, atrapados entre críticos que cada vez demandan más altos niveles de RSC e inversionistas que aplican mayor presión para maximizar las ganancias a corto plazo. Que las empresas donen más, no siempre satisface a los críticos pues a mayor donación, mayor es la expectativa. Y los ejecutivos consideran difícil –si no imposible- justificar los gastos para caridad, en términos de los beneficios tangibles que pueden obtener las empresas. Este dilema ha conducido a muchas empresas a ser más estratégicas en su filantropía. Cada vez más, la

filantropía es utilizada como una forma de relaciones públicas o publicidad, promoviendo la imagen de una empresa o una marca a través del mercadeo de causas sociales u otro tipo de patrocinio de alto perfil. Aunque solo representa una proporción pequeña de todos los fondos destinados por las empresas para caridad, los gastos en mercadeo de causa en que incurren las empresas estadounidenses subieron de \$125 millones de dólares en 1990 a un estimado de \$828 millones para 2002; el patrocinio de arte también creció llegando a los \$589 millones de dólares en 2001. Mientras estas campañas proveen mucho del soporte que necesitan estas causas sociales, son a la vez intentos de incrementar la visibilidad de las empresas y mejorar la moral de los empleados, como de crear impacto social. En un ejemplo memorable, durante el año 1999 el gigante de la industria del tabaco, Philip Morris, destinó unos \$75 millones de dólares en contribuciones a causas sociales tan variadas como reducción del hambre, prevención de la violencia doméstica, apoyo a las artes, programas educativos, ayuda humanitaria ante desastres naturales, entre otras; y posteriormente, lanzó una campaña de \$100 millones de dólares para publicitar su interés social y sus contribuciones, con el slogan “*Trabajando para hacer una diferencia. La gente de Philip Morris*”<sup>1</sup>. No resultó sorprendente que se levantaran dudas en torno a cuán genuino es el interés social de la empresa y si acciones semejantes realmente funcionan en beneficio de la sociedad o solo alimentan el cinismo público sobre los motivos de las compañías.

Mientras algunos cuestionan si la eficacia de la RSC es un mito (Devinney, 2009) y sus detractores llegan a considerarle inútil y exponen razones para abandonar el término (Freeman y Liedtka, 1991; Rutherford, 1988) ante este contexto de escrutinio del comportamiento de las organizaciones (Waddock, 2000; Raar, 2002) resalta –como nunca antes- la necesidad de robustecer la base conceptual como guía de las iniciativas de RSC desarrolladas por las empresas. Por cuanto, en la siguiente sección se intenta una aproximación conceptual a la RSC, exponiendo una diversidad de modelos teóricos. Posteriormente, en la segunda sección de este capítulo, se exploran las implicaciones prácticas de la RSC, en términos de las dimensiones que abarca su gestión, los aspectos relacionados con su reporte, los estándares internacionales de medición y sus potenciales beneficios para las organizaciones; todo ello a fin de ilustrar varios de los aspectos considerados en la investigación empírica de esta tesis.

---

<sup>1</sup> Traducción literal del slogan “*Working to make a difference. The people of Philip Morris*”

## **Sección 1: Modelos Teóricos sobre la RSC**

El concepto de RSC goza de una amplia diversidad ya que el mismo está cargado de una ambigüedad notable, otorgada por las apreciaciones, intereses y convicciones -muchas veces subjetivas- de quienes lo han definido.

Tal como establecen Van Gils, Dibrell, Neubaum y Craig (2014), aunque algunos autores consideran la RSC como un término abarcador de todo el comportamiento social de las empresas, otros investigadores han examinado los tópicos específicos de ética o filantropía, términos que conviene aclarar en este punto.

La ética de la empresa puede ser definida como las reglas morales, estándares, códigos o principios que proveen directrices para un comportamiento correcto y confiable en situaciones específicas (Lewis, 1985). El uso tanto de conceptos normativos (es decir, cómo los individuos están supuestos a comportarse dado un estándar institucional, religioso, o de otro tipo de normas) como conceptos contextuales (o sea, el contexto de la conducta ética tal como el clima organizacional) ilustra que un marco de referencia multinivel también aumenta los hallazgos y mejora los hallazgos en este campo académico.

En cuanto a la filantropía, la misma se puede definir como una transferencia incondicional de efectivo u otros valores a una entidad, o bien el establecimiento o la cancelación de sus deudas en una transferencia voluntaria no recíproca, por parte de otra entidad que actúa como propietario (Godfrey, 2005). Los investigadores han discutido los motivos de las empresas tras estas transferencias de recursos y han enfatizado aspectos tales como generar bienestar o publicidad positiva, elevar la moral de los empleados o identificar los valores morales que sirven de guía.

La literatura evidencia la evolución conceptual de la RSC, que ha dejado de limitarse a la ética y la filantropía. La cantidad de definiciones y enfoques dados al término es tal que varios autores se han ocupado de documentar y catalogar tales explicaciones (Déjean y Gond, 2004; Garriga y Melé, 2004; Basu y Palazzo, 2008; Lee, 2008, Aguinis y Glavas, 2012), así como

los distintos modelos teóricos propuestos para la gestión de la RSC. Por cuanto, la presente sección se divide en dos acápites a fin de posibilitar un abordaje más claro de tales contenidos, que permita establecer qué es y qué no es RSC para fines de la presente investigación.

### **§1: *Evolución conceptual de la RSC***

Para Amin-Chaudhry (2016) en los pasados cien años, el concepto de RSC ha visto un desarrollo notable con varias nociones de “qué es lo correcto hacer”; el trabajo de este autor revisa la evolución conceptual de la RSC, que ha pasado de ser un concepto abstracto a inicios del siglo XX a ser una práctica de negocio bien reconocida y esperada en el presente. Realizando un metaanálisis de la literatura relevante en materia de RSC, el autor encuentra doce temas comunes, emergentes en diferentes periodos. El autor sitúa los orígenes del concepto entre 1920 y 1960 cuando era visto como una “obligación social”, al ser las empresas pensadas para operar por el bienestar de una comunidad y no para la prosperidad solo de los propietarios. Poco después, entre 1960 y 1970, solo la adopción de actividades y prácticas socialmente responsables que fueran voluntarias y más allá de la obligación legal, eran consideradas como RSC. La década de 1980 presencié a las empresas intentando encontrar una justificación racional y financieramente cuantificable de adoptar actividades socialmente responsables, así surge el énfasis en el “desempeño social corporativo”. Los años ‘90 movieron el ímpetu al “reporte, transparencia y responsabilidad” con numerosos requerimientos de difusión. A partir del año 2000 se presencié una situación ganar-ganar a través de la “creación de valor compartido”, como resultado de adoptar iniciativas de RSC. El concepto de RSC se convirtió en “una práctica empresarial aceptada y esperada” en la década de 2000-2010, con varios gobiernos, entidades y organizaciones globales publicando sus propias consideraciones sobre la RSC.

Las numerosas definiciones de RSC provienen de diferentes ámbitos. Así, Déjean y Gond (2004) distinguen y examinan, por un lado, las definiciones teóricas y académicas y, por otro lado, las aproximaciones institucionales y gerenciales.

Sobre las definiciones académicas, Déjean y Gond (2004) consideran que se distinguen por la voluntad de establecer un marco de análisis sistemático y general de la RSC, independiente de los objetivos de una organización determinada. En busca de construir una definición teórica de la RSC, los autores han contribuido etapa por etapa a esclarecer la situación y a proporcionar modos de investigación de la RSC, a la vez que cada modelo teórico se acompaña de una nueva forma de ambigüedad (Margolis y Walsh, 2001). Esto tiende a descontextualizar el concepto de su entorno: en la pluralidad de aproximaciones gerenciales y puntos de vista de los actores en un contexto social determinado, sucede la multiplicidad de niveles de análisis y de categorías conceptuales.

Entre las definiciones teóricas que analizan Déjean y Gond (2004) cuenta la desarrollada por Bowen en 1953, la cual se considera como una de las primeras en dar inicio al debate. En palabras de Bowen, la RSC se define en términos de las obligaciones de los empresarios de procurar aquellas políticas, tomar aquellas decisiones y seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad. Además de ofrecer esta definición propia del término, Bowen proporciona una revisión sucinta de los argumentos - ahora familiares- en pro y en contra de su tesis.

Los aportes de otros autores también son revisados por Déjean y Gond (2004):

La definición desarrollada por Mc Guire (1963) destaca que la idea de responsabilidad social supone que la empresa no tiene solamente obligaciones legales o económicas sino también responsabilidades para con la sociedad que van más allá de tales obligaciones.

De acuerdo a Davis (1973), la RSC remite a la empresa a tomar en consideración los problemas que van más allá de sus estrictas obligaciones económicas, técnicas y legales, así como respuestas que la empresa da a estos problemas. Una empresa no es socialmente responsable si ella se conforma en el mínimo requerido por la ley.

Como puede observarse, aunque separados por una década, los conceptos de Mc Guire (1963) y Davis (1973) se asemejan sustancialmente, al observar el asunto en términos de obligaciones

y especificar a qué trasciende la RSC. No obstante, la definición de Davis enfatiza el rol de la ley en materia de RSC.

Carroll (1979) propone que la RSC se integra del conjunto de expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad puede tener con respecto a una empresa en un momento determinado. En este concepto resulta evidente la cuestión de las expectativas y cómo estas condicionan el accionar de la empresa.

Para Jones (1980) la noción de RSC implica la idea de que, más allá de las prescripciones legales o contractuales, las empresas tienen una obligación respecto los actores sociales. Nuevamente, de manera evidente sobresale la cuestión de las expectativas sociales como base conceptual de la RSC. De hecho, este autor explica que: antes de que un concepto pueda ser evaluado, debe ser definido. La RSC es la noción de que las corporaciones tienen una obligación con los grupos que constituyen la sociedad además de los accionistas, más allá de lo que prescribe la ley o los contratos. Dos facetas de esta definición son críticas. Primero, la obligación debe ser adoptada voluntariamente; el comportamiento influenciado por fuerzas coercitivas de la ley o contratos sindicales no es voluntario. Segundo, la obligación es amplia, se extiende más allá de los deberes tradicionales con los accionistas u otros grupos de interés como los consumidores, empleados, suplidores y comunidad local.

Finalmente, entre las definiciones teóricas exploradas por Déjean y Gond (2004) se encuentra la provista por Wood (1991) para quien la significación de la responsabilidad social no puede ser aprehendida más que a través de la interacción de tres principios: La legitimidad, la responsabilidad pública y la discreción gerencial; estos principios resultan de la distinción de tres niveles de análisis, a saber, institucional, organizacional e individual.

Respecto estas definiciones teóricas, Déjean y Gond (2004) resumen lo siguiente: se constata una fuerte proximidad entre las definiciones más antiguas de RSC (Bowen, 1953; Mc Guire, 1963; Davis, 1973) y las aproximaciones gerenciales del constructo. Estas definiciones implican un carácter discrecional de la RSC, insisten en el hecho de que ella abarca dimensiones que sobrepasan los aspectos puramente económicos y legales de la actividad

empresarial. Las definiciones de Carroll (1979) y de Wood (1991) van más allá que las definiciones precedentes, al especificar las categorías de la RSC y en sistematizar los hallazgos de investigaciones anteriores. Por un lado, Carroll (1979) propone distinguir cuatro categorías de responsabilidades sociales de las empresas (económicas, legales, éticas y discrecionales) y con ello, sintetiza y engloba el conjunto de aproximaciones que superan la perspectiva minimalista que no reconoce a la empresa responsabilidades más allá de sus accionistas (como Friedman, 1970) o aproximaciones que se limitan a una dimensión filantrópica. Por su parte, Wood (1991) ofrece un marco de análisis multi-nivel que concilia los conceptos opuestos.

En contraposición a estas definiciones académicas, Déjean y Gond (2004) también analizan las definiciones institucionales y gerenciales, cuyo origen explican el hecho de que la RSC ha sido objeto de atención de parte de numerosas empresas y organizaciones de naturaleza diversa: Organizaciones No Gubernamentales, instituciones de alcance mundial, asociaciones religiosas, asociaciones profesionales y de empresas. Muchas de estas organizaciones aseguran la promoción de una definición de RSC o una visión particular de este concepto.

Entre las conceptualizaciones provenientes del ámbito institucional, los citados autores destacan la definición propuesta por la Unión Europea (2001): la responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden a su vez influir en su éxito. Esta noción propuesta por la Unión Europea establece que la RSC integra dos dimensiones: Una interna esencialmente ligada a recursos humanos, y otra externa que concierne especialmente al medio ambiente, los derechos humanos y los proveedores.

Otro concepto explorado por Déjean y Gond (2004) es el ofrecido por la organización *Business for Social Responsibility*, en que la RSC se refiere generalmente al hecho de la toma de decisiones en la empresa a partir de valores éticos, de conformidad con obligaciones legales, de respeto por las personas, la comunidad y el medio ambiente. La RSC es definida

como el hecho de que la empresa se comporta de manera que pueda satisfacer o exceder las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que la sociedad manifiesta hacia la organización.

Por otro lado, se destaca que para la organización *CSR Europe*, la RSC es el compromiso de la empresa en contribuir a un desarrollo económico sostenible al trabajar con sus empleados, su familia, la comunidad local y la sociedad dentro de su conjunto para mejorar la calidad de vida.

En sentido general, sobre las definiciones de tipo institucional o gerencial, Déjean y Gond (2004) destacan que la mayoría de ellas asignan un lugar central a la noción de compromiso de la empresa y especifican que tal compromiso debe ir más allá de las obligaciones y expectativas legales. Estas aproximaciones difieren en cuanto a su explicación de la estructura de la RSC y los ejes privilegiados por los organismos no son siempre los mismos. Así, una empresa de un sector determinado definirá la RSC en función de los grupos de interés pertinentes desde su punto de vista (por ejemplo, Grupo Danone se centra en la política de recursos humanos), mientras que las instituciones de carácter más internacional tenderían a privilegiar las relaciones con la comunidad local y las familias de los empleados (por ejemplo, *CSR Europe*, el *World Business Council on Sustainable Development*) remitiendo a problemas más específicos como el trabajo infantil. La impresión de conjunto que se desprende de estas definiciones es el carácter contingente del contenido de la RSC en función del nivel en que se sitúa la organización (sea nacional o internacional) y de sus problemáticas propias.

Así como Déjean y Gond (2004) plantean el alto interés suscitado por el tema de la RSC, Garriga y Melé (2004) explican que el campo de la RSC presenta no sólo un paisaje de teorías sino también una proliferación de enfoques que son controversiales, complejos y poco claros. En consecuencia, su trabajo hace el esfuerzo de delimitar el territorio conceptual de la RSC mediante la clasificación de las principales teorías sobre el tema y sus enfoques en cuatro grupos, a saber:

- Teorías Instrumentales, en las cuales la organización es vista tan solo como un instrumento para crear riqueza, y sus actividades sociales son solo medios para lograr resultados económicos.
- Teorías Políticas, las que se centran en el poder de la empresa en la sociedad y un uso responsable de este poder en la arena política.
- Teorías Integrativas, en que la corporación está enfocada en la satisfacción de las demandas sociales.
- Teorías Éticas, basadas en responsabilidades morales y éticas de las empresas para con la sociedad.

Entre las teorías instrumentales, sobresale la postulada por Friedman (1970) quien se introduce al tema con el planteamiento de que las discusiones acerca de las responsabilidades sociales de las empresas son notables por su holgura analítica y falta de rigor. Al plantear la interrogante de qué significa decir que la empresa tiene responsabilidades, Friedman responde que sólo la gente puede tener responsabilidades y argumenta que una corporación es una persona artificial y en este sentido puede tener responsabilidades artificiales, pero que del negocio como conjunto no puede decirse que tiene responsabilidades, incluso en este vago sentido. Consecuentemente, propone que hay una y solo una responsabilidad para las empresas: utilizar sus recursos y comprometerse en actividades diseñadas para incrementar sus ganancias, tanto como pueda hacerlo permaneciendo dentro de las reglas de juego, es decir, participar de abierta y libre competencia sin engaños ni fraudes.

Al tiempo que la concepción de Friedman (1970) considera que debe realizarse toda inversión en demandas sociales que puedan producir el incremento del valor de las acciones de la empresa, considera ilegítimas estas inversiones si las mismas solo imponen un costo para la organización; en otras palabras, la definición de este autor sobre RSC escinde y distingue completamente los objetivos socioeconómicos de los económicos como tales, que han de ser los primarios en toda empresa. No obstante, más recientemente se ha propugnado que la maximización del valor de las acciones no es un objetivo incompatible con la satisfacción de los intereses de ciertos grupos vinculados a la empresa (*stakeholders*). Al respecto, Jensen (2002) ha propuesto lo que llama *enlightened value maximization*, término de imprecisa

traducción a otros idiomas. Este concepto especifica la maximización del valor a largo plazo como el objetivo de la empresa, pero al mismo tiempo este objetivo es empleado como criterio para hacer los intercambios requeridos entre los interesados o vinculados a la organización, es decir sus *stakeholders*.

Otras posturas de tipo utilitarista sobre la RSC se enfocan en la cuestión de la ventaja competitiva y la asumen como una vía para lograr ello; partiendo de esta consideración básica, los autores se inclinan hacia diversos aspectos. Por ejemplo, Burke y Lodgson (1996) así como Porter y Kramer (2002) argumentan que la inversión en actividades filantrópicas puede ser la única vía para mejorar el contexto de ventaja competitiva de una empresa y usualmente crea mejor valor social que el que los donantes individuales o el gobierno pueden crear, ello partiendo de que la empresa dispone de recursos y capacidades que le permiten una mejor comprensión de cómo resolver ciertos problemas sociales. Y este efecto de la inversión filantrópica es aún mayor si tales actividades se vinculan con la misión propia de la empresa, pudiendo crear una mayor riqueza que otro tipo de donaciones.

Autores como Wernerfelt (1984) y Barney (1991) consideran que la habilidad de una empresa para distinguirse de sus competidores radica en ciertos recursos y capacidades dinámicas de que dispone; y según Teece, Pisano y Shuen (1997) todo ello constituye nuevas fuentes de ventaja competitiva. Partiendo de esto, algunos autores citados por Garriga y Melé (2004) han identificado ciertos recursos y capacidades éticas y sociales que pueden conducir a la ventaja competitiva, tales como el proceso de decisión moral (Petrick y Quinn, 2001), el proceso de percepción, deliberación y respuesta o capacidad de adaptación (Litz, 1996), y el desarrollo de relaciones propias con los *stakeholders* primarios de la empresa, entre ellos, los empleados, consumidores, suplidores y comunidad local (Harrison y St. John, 1996; Hillman y Keim, 2001).

Otra postura de tipo utilitarista es la desarrollada respecto al fondo o base de la pirámide económica, es decir, la clase económica de menores recursos, de mayor pobreza, punto socioeconómico en el que se ubican más de tres billones de personas que sobreviven con

menos de \$2.50 dólares diarios<sup>2</sup>. Al reflexionar sobre ello es posible advertir la idea de que determinadas estrategias pueden servir a esta población al tiempo de rendir utilidades a la empresa; al respecto, Prahalad (2002) llama a observar a los pobres como una oportunidad antes que como un problema social. En procura de esta perspectiva, Christensen y Overdorf (2000) hablan de la ‘innovación quebrantadora’<sup>3</sup>, la que se refiere al desarrollo de productos o servicios que no tienen las mismas capacidades y condiciones que aquellos utilizados por consumidores de clase económica superior a la base de la pirámide pero que conjugan un menor costo y una utilidad también menor, apenas satisfactoria de las necesidades básicas de la población del fondo de la pirámide. Hart y Christensen (2002) así como Prahalad y Hammond (2002) alegan que este tipo de productos pueden mejorar las condiciones sociales y económicas de quienes se encuentran en la base de la pirámide, al mismo tiempo que crean una ventaja competitiva para las empresas de telecomunicaciones, aparatos electrónicos y otras industrias de productos similares.

Una última consideración de tipo utilitarista explorada por Garriga y Melé (2004) en su documento es la denominada ‘mercadeo relacionado a causa’<sup>4</sup>, definida por Varadarajan y Menon (1988) como el proceso de formular e implementar actividades de mercadotecnia caracterizadas por una oferta de la empresa a contribuir con una cantidad específica de recursos a una determinada causa social cuando los consumidores se comprometen en un intercambio que les suministre ingresos y satisfaga objetivos organizacionales e individuales.

Al igual que los autores de este concepto, Murray y Montanari (1986) reflexionan que en tal situación de intercambio, la meta es establecer una relación entre empresa y consumidores que permita la asociación con una dimensión ética o de responsabilidad social. Al respecto, Smith y Higgins (2000) agregan que ello procura la diferenciación del producto mediante la creación de atributos socialmente responsables que afectan la reputación de la empresa; en torno a lo que Mc Williams y Siegel (2000) señalan que el apoyo de la RSC puede también crear una reputación de que la empresa es confiable y honesta, y algunos consumidores pueden asumir

---

<sup>2</sup> Según información obtenida en [www.globalissues.org](http://www.globalissues.org), partiendo de indicadores del Banco Mundial para 2008

<sup>3</sup> Traducción literal de *disruptive innovation*

<sup>4</sup> Traducción literal de *cause-related marketing*

que, por ello, sus productos serán de alta calidad. Es decir, se emplea la imagen de la empresa como predictor de la calidad de sus productos y servicios.

En resumen, es precisamente en este punto de la percepción de los consumidores donde radica la utilidad potencial de la RSC. En esencia, tanto las perspectivas orientadas a los aspectos financieros como aquellas enfocadas en el marketing y la ventaja competitiva, conforman el concepto de la RSC como un asunto de utilidad económica tangible para las empresas ya que presuponen el posible beneficio de las iniciativas de RSC para las propias organizaciones.

Sobre el segundo grupo de enfoques teóricos, las teorías políticas, Garriga y Melé (2004) destacan tres:

En primer lugar, lo que se conoce como constitucionalismo corporativo, concepto propuesto por Davis (1960), uno de los primeros autores en explorar el rol del poder de la empresa en la sociedad y el consecuente impacto social de este poder. Al respecto, Davis indica que el poder de una empresa no solo se genera en causas internas a ella sino también externas; a la vez, prescribe dos principios que expresan el modo en que el poder social debe ser manejado. Uno de estos principios es la ecuación del poder social, la cual establece que las responsabilidades de los hombres de negocios se producen a partir de la cantidad de poder social que tienen. El otro de tales dos principios es la denominada “ley de hierro de la responsabilidad”, la cual refiere a las consecuencias negativas que genera el no utilizar este poder, entre ellas, su pérdida y la lesión del estatus social de la empresa o el empresario.

Una segunda teoría de naturaleza política es la del contrato social integrativo, apoyada por Donaldson (1982) y propuesta de modo formal por Donaldson y Dunfee (1994); esta teoría asume que existe una especie de contrato implícito entre la sociedad y las empresas, el cual conlleva ciertas obligaciones indirectas de las empresas hacia la sociedad. Pretende tomar en cuenta el contexto sociocultural e integrar aspectos empíricos y normativos del *management*. Así, las responsabilidades sociales derivan del consentimiento que, según estos autores, puede manifestarse en dos niveles: Por un lado, un contrato macrosocial teórico que provee reglas denominadas ‘hipernormas’ las que son básicas y fundamentales para todo contrato; por otro

lado, un contrato microsocioal que implica los acuerdos implícitos o explícitos establecidos dentro de una comunidad identificada y genera auténticas normas basadas en actitudes y comportamientos de los miembros de la comunidad que emprende el contrato. Finalmente, este contrato microsocioal debe trascender un proceso de legitimación el cual implica su concordancia con las hipernormas.

La tercera teoría política es la denominada ciudadanía corporativa, que encierra la idea de la empresa como un ciudadano con deberes y derechos ante la sociedad. Dentro de esta corriente conceptual se circunscriben los planteamientos de Wood y Lodgson (2002), Andriof y McIntosh (2001) así como Matten, Crane y Chapple (2003). A pesar de las diferencias que puedan presentar los planteamientos de estos autores, todos convergen en considerar un fuerte sentido de responsabilidad de la empresa hacia la comunidad local como socio del negocio, lo cual es una forma específica de formalizar la buena disposición a mejorarla.

En resumen, las teorías y aproximaciones calificadas como políticas se enfocan sobre las interacciones y conexiones existentes entre la empresa y la sociedad, así como sobre el poder, la posición social de la empresa y su inherente responsabilidad. Este tipo de aproximación conceptual implica tanto consideraciones como análisis de índole político en el debate sobre RSC.

Por otro lado, Garriga y Melé (2004) plantean la existencia de un cierto grupo de teorías, a las que catalogan como ‘integrativas’. Estas teorías observan cómo la empresa integra las demandas sociales bajo el argumento de que la firma depende de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento. Desde esta perspectiva, las demandas sociales se consideran generalmente como la vía en que la sociedad interactúa con la empresa y le otorga cierta legitimidad y prestigio. En consecuencia, la gerencia de una empresa debe tomar en cuenta las demandas sociales e integrarlas de modo tal que la empresa opere en concordancia con los valores sociales vigentes.

Dentro de esta corriente de las teorías integrativas se ubica el concepto de *issues management*<sup>5</sup> (IM), aproximación que considera los procesos corporativos de respuesta a los factores sociales y políticos que pueden impactar significativamente sobre la empresa. De hecho, Wartick y Rude (1986) enfatizan que IM puede ser definido como el proceso por el cual la empresa puede identificar, evaluar y responder a aquellas cuestiones sociales y políticas que pueden impactarle significativamente.

Años antes, Jones (1980) también explicaba la RSC como una cuestión de proceso más que de acción, y argumentaba que el comportamiento corporativo, en la mayoría de los casos, no debería ser juzgado por las decisiones tomadas sino por el proceso mediante el cual son tomadas. A esta consideración se añade que las empresas necesitan analizar las consecuencias sociales de sus decisiones antes de implementarlas y deben dar pasos para minimizar los costos sociales de sus decisiones.

Cabe señalar lo planteado por Garriga y Melé (2004) de que entre los primeros en postular bajo esta conceptualización se cuenta a Sethi y a Ackerman. Para Sethi (1975), es crucial considerar la brecha entre las expectativas que tienen los públicos relevantes de la empresa acerca del desempeño de la misma y lo que es el desempeño actual de la organización. Según Ackerman (1973), la brecha se encuentra en lo que él denomina como zona de discreción, la que no es regulada, ni ilegal ni sancionada, y es donde la empresa recibe algunas señales no claras de parte del entorno. La empresa debe percibir la brecha y elegir una respuesta en orden a cerrarla (Ackerman y Bauer, 1976).

Otra perspectiva dentro de las teorías integrativas es el denominado ‘principio de responsabilidad pública’, el cual versa que la ley y los procesos de políticas públicas existentes son tomados como una referencia para el desempeño social. Los principales postulantes de esta corriente son Preston y Post (1981) quienes, ante la interrogante acerca de cuáles metas y criterios deberían guiar el comportamiento gerencial dentro del alcance de la responsabilidad corporativa, indican que las directrices apropiadas serán encontradas dentro del marco de políticas públicas relevantes. La política pública incluye no solo el texto literal de leyes y

---

<sup>5</sup> Traducción imprecisa como “gestión de asuntos”

regulaciones, sino también un amplio patrón de dirección social reflejada en opinión pública, requerimientos legales formales e implementación de prácticas. El contenido de la política o principio público (traducción aproximada de *public policy*) no es necesariamente obvio o fácil de descubrir, ni es invariable a través del tiempo. De hecho, ello puede estar en su fase de formación, caso en que los autores indicados sugieren una participación activa de la empresa a fin de incidir positivamente en tal proceso.

Para Preston y Post (1981), las implicaciones sociales de la empresa se derivan de sus propias operaciones (primarias) o de sus necesarias consecuencias e impactos (secundarias). Las implicaciones primarias incluyen la labor económica esencial de la empresa como ubicar y establecer sus facilidades, procurar suplidores, contratar empleados, cumplir sus funciones de producción y mercadeo de sus productos. Las implicaciones secundarias provienen de las primarias y entre ellas se encuentran ofrecer oportunidades de carrera y beneficios para algunos individuos, las que se derivan de la actividad primaria de selección y ascenso de empleados.

También, entre las teorías integrativas se puede incluir la orientación de “gestión de los grupos de interés”<sup>6</sup>, la que se define como orientada a los *stakeholders* o la gente que afecta y es afectada por las políticas y prácticas de la empresa. De acuerdo a Garriga y Melé (2004), aunque la práctica de lo previsto por esta corriente conceptual se hace desde hace mucho tiempo, su desarrollo académico inició al final de la década de 1970, época en la que Emshoff y Freeman (1978) presentaron dos principios que le sirven de base. El primero de tales principios contempla que la meta central es obtener la mayor cooperación posible entre el sistema completo de los grupos de interés y los objetivos de la empresa; el segundo establece que las estrategias más eficientes para gestionar las relaciones de los grupos de interés implican esfuerzos, los cuales simultáneamente conducen hacia asuntos que les afectan. En resumen, la perspectiva de la gestión de los grupos de interés pretende integrar tales grupos dentro del proceso gerencial de toma de decisiones.

---

<sup>6</sup> Traducción literal de *stakeholder management*

Finalmente, sobre la orientación de *stakeholder management* cabe señalar que esta ha evolucionado a través del tiempo gracias a trabajos como los de Mitchell, Agle y Wood (1997) y posteriormente Agle y Mitchell (1999) acerca de la relevancia de los grupos de interés para los gerentes; el estudio de Berman, Wicks, Kotha y Jones (1999) acerca del impacto de la gestión de los *stakeholders* sobre el desempeño financiero de las empresas; y el trabajo de Ogden y Watson (1999) sobre cómo los gerentes pueden balancear exitosamente las demandas de varios de estos grupos, aun siendo estas contradictorias entre sí.

Otra corriente considerada como de tipo integrativo es la denominada “desempeño social corporativo”<sup>7</sup>. Propuesta por Carroll (1979), esta orientación incluye una búsqueda de la legitimidad social con procesos para dar respuestas apropiadas. En consecuencia, este autor propone un modelo que implica tres elementos fundamentales: Una definición básica de responsabilidad social, una lista de asuntos en los que existe responsabilidad social y una especificación de la filosofía de respuesta a los problemas sociales. Respecto la definición, Carroll (1979) hace la consideración de que esta debe abarcar completamente el rango de obligaciones de la empresa para con la sociedad, comprendiendo las categorías de tipo económico, legal, ético y discrecional del desempeño de la empresa.

Wartick y Cochran (1985) así como Wood (1991b), han enriquecido el concepto y el modelo planteado por Carroll (1979) en sus trabajos acerca de los principios que sustentan a la RSC bajo la perspectiva del desempeño social corporativo.

Además de las teorías de tipo utilitarista, político e integrativo, Garriga y Melé (2004) explican que existe un cuarto grupo de teorías, a saber, los enfoques centrados en los requerimientos éticos que sostienen la relación entre empresa y sociedad. Tales enfoques están basados en principios que expresan la acción correcta a realizar o la necesidad de lograr una buena sociedad.

---

<sup>7</sup> Traducción literal de *corporate social performance*

Entre este tipo de aproximaciones se ubica la ‘teoría normativa de los grupos de interés’<sup>8</sup> la cual deriva de la teoría de naturaleza integrativa *stakeholder management* que fue revisada anteriormente. Según Garriga y Melé (2004) se califica como ética a partir de 1984 con los planteamientos de Freeman en su libro ‘*Strategic Management: a Stakeholder Approach*’; donde concibe como *stakeholders* a aquellos grupos que tienen un interés o una demanda sobre la empresa (suplidores, consumidores, empleados, accionistas y la comunidad local).

Sobre la teoría ‘*stakeholder management*’, Donaldson y Preston (1995) precisan que su base fundamental es normativa e implica aceptación de las siguientes ideas: Los grupos de interés son personas o grupos con intereses legítimos en aspectos sustantivos o de procedimiento de la actividad corporativa. Los *stakeholders* son identificados por sus intereses en la corporación, si la misma tiene algún interés funcional en ellos. Los intereses de todos los *stakeholders* son de valor intrínseco. Esto es, cada grupo de interés merece consideración por su propio bien y no simplemente por su habilidad para procurar los intereses de algún otro grupo, como los accionistas.

Dicho de otro modo, una empresa socialmente responsable presta atención simultáneamente a los intereses de todos sus grupos vinculados y procura balancear tal multiplicidad de intereses, no solo considerando los de sus accionistas. A esto, los partidarios de la perspectiva ética agregan que no es suficiente la formulación de una teoría genérica sobre los *stakeholders*, sino que a fin de indicar cómo las empresas deben ser gobernadas, se requiere una base normativa de principios éticos, para lo cual diferentes eruditos han propuesto teorías normativas. Al respecto, Garriga y Melé (2004) resumen que Freeman y Evan (1990) introdujeron principios Rawlsianos al tema de la RSC. Bowie (1998) propuso una combinación de principios Kantianos y Rawlsianos. Freeman (1994) propuso la doctrina de contratos justos y Phillips (1997, 2003) sugirió introducir el principio de justicia basado en seis de las características Rawlsianas del principio de juego limpio: beneficio mutuo, justicia, cooperación, sacrificio, posibilidad de jugar de manera independiente y aceptación voluntaria de los beneficios de esquemas corporativos. Posteriormente, Freeman y Phillips (2002) han presentado seis principios guía de la teoría de los grupos de interés, combinando conceptos libertarios y el

---

<sup>8</sup> Traducción literal de *normative stakeholder theory*

principio de la justicia. En su lugar, algunos académicos (Burton y Dunn, 1996; Wicks, Gilbert y Freeman, 1994) propusieron el uso de un enfoque de ética feminista. Donaldson y Dunfee (1999) acuñaron su Teoría Integrativa del Contrato Social. Argandoña (1998) sugirió la noción del bien común y Wijnberg (2000) un enfoque Aristotélico. Desde una perspectiva práctica, cuya base normativa es la gestión de riesgo, el Centro Clarkson para Ética de la Empresa<sup>9</sup> (1999) publicó un conjunto de principios de dirección de grupos de interés.

En pocas palabras, la aproximación de los grupos de interés o *stakeholders* basada en teorías éticas, presenta una perspectiva distinta de la RSC, en la cual, los aspectos filosóficos, morales y de la ética constituyen el punto central de atención y la guía de referencia sobre el modo de regular las interacciones entre la empresa y la sociedad.

Por otro lado, de acuerdo con Cassell (2001) los derechos humanos han sido tomados como una base importante para la RSC, especialmente en el contexto del mercado global, más que a nivel local. De hecho, en años recientes se han planteado varias aproximaciones de RSC basadas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) así como otras declaraciones internacionales de derechos humanos y derechos laborales; todas ellas observan a la empresa como un ente responsable de garantizar el respeto a los mismos, y conceptualizan la RSC como una herramienta o vía para lograrlo.

Una de las primeras corrientes de este tipo es *The Global Sullivan Principles* (1999) la que tiene el propósito de ser soporte de la justicia económica, social y política de las empresas donde estas operan. Otra propuesta basada en los derechos humanos es la del Pacto Global de las Naciones Unidas, la cual se compone de unos nueve principios de acción en las áreas de derechos del hombre, trabajo y medio ambiente, y que, siendo promovidos por el propio Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el marco del Foro Económico Mundial en 1999, ya han sido adoptados por muchas empresas.

---

<sup>9</sup> *The Clarkson Center for Business Ethics: Principles of Stakeholder Management* (1999)

Otro concepto de RSC basado en valores es la postura del desarrollo sostenible, la que ha adquirido cierta popularidad. Los orígenes de esta perspectiva y el término que la designa se ubican en el documento llamado *Brutland Report* (1987) de la Comisión Mundial de Medioambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, donde se establece que el desarrollo sostenible pretende satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Años más tarde, el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (2000) indica que este desarrollo requiere la integración de consideraciones sociales, medioambientales y económicas para hacer juicios balanceados para el largo plazo.

Gladwin y Kennelly (1995) resumen la diversidad de conceptos propuestos para el término desarrollo sostenible explicando que el mismo ha sido concebido en términos de expresión de visión (Lee, 1993), cambio de valor (Clark, 1989), desarrollo moral (Rolston, 1994), reorganización social (Gore, 1992) o proceso transformacional (Viederman, 1994) hacia un futuro deseable o un mundo mejor.

Finalmente, Gladwin y Kennelly (1995) definen desarrollo sostenible como un proceso de alcanzar el desarrollo humano en una manera inclusiva, conectada, equiparable, prudente y segura.

La última de las teorías documentadas por Garriga y Melé (2004) dentro del grupo de las teorías éticas es el enfoque del bien común, de la que estos autores señalan que el bien común es un concepto clásico con raíces en la tradición aristotélica (Smith, 1999), escolásticos medievales (Kempshall, 1999), desarrollado filosóficamente (Maritain, 1966) y asumido en el pensamiento social católico (Carey, 2001) como una referencia clave para la ética empresarial (Alford y Naughton, 2002; Melé, 2002)

El enfoque del bien común sostiene que la empresa, como todo grupo social o individuo en sociedad, debe contribuir con el bien común por el solo hecho de ser parte de la sociedad. Y, por ejemplo, Fort (1996) caracteriza la empresa como una ‘institución mediadora’ que desempeña una función vital en una sociedad libre, para proveer justicia social y el marco de

trabajo para un próspero mercado libre; por tanto, la empresa no es un organismo parásito sino por el contrario, un organismo vivo y benefactor de la sociedad.

Tras explorar diversas definiciones existentes sobre RSC, cabe destacar la observación de Carroll (1979) de que en las varias visiones sobre el tema se encuentra implícita una cierta cantidad de asuntos diferentes. Al respecto, este autor propone una lista sumaria acerca de las nociones básicas que dan significado al término RSC e identifica algunos de los autores que los respaldan (Carroll, 1979, p 499):

1. Responsabilidad solo de generar ganancias (Friedman)
2. Ir más allá de generar ganancias (Davis, Backman)
3. Ir más allá de los requerimientos económicos y legales (McGuire)
4. Actividades voluntarias (Manne)
5. Combinación de requerimientos legales, actividades económicas y voluntarias (Steiner)
6. Círculos concéntricos cada vez más anchos (Davis y Blomstrom)
7. Interés por el sistema social en un sentido amplio (Eells y Walton)
8. Responsabilidad en un número de áreas de problemas sociales (Hay, Gray y Gates)
9. Abrir paso a la receptividad social (Ackerman y Bauer, Sethi)

A modo concluyente, la observación de esta lista de criterios imperantes en las definiciones de RSC propuestas por los autores indicados, sugiere la significativa diversidad existente en su conceptualización.

Más recientemente, Mc Williams, Siegel y Wright (2006) resumen en una tabla aquellos que consideran como los principales trabajos sobre RSC desde distintas perspectivas teóricas, a la vez que dan crédito a Levitt por haber iniciado en 1958 el debate sobre la responsabilidad social de la empresa en su artículo para *Harvard Business Review* titulado “*The Dangers of Social Responsibility*”, en el que advierte que el trabajo de los gobiernos no es hacer negocios y el trabajo de las empresas no es gobernar, como una alusión a que las empresas no tienen obligaciones con la sociedad, más allá de su labor productiva. La tabla resumen presentada por Mc Williams, Siegel y Wright (2006) se muestra a continuación para fines ilustrativos.

Tabla No.1: Trabajos teóricos sobre RSC.

<i>Author(s)</i>	<i>Nature of theoretical perspective(s)</i>	<i>Key argument/result</i>
Friedman (1970)	Agency theory	CSR is indicative of self-serving behaviour on the part of managers, and thus, reduces shareholder wealth
Freeman (1984)	Stakeholder theory	Managers should tailor their policies to satisfy numerous constituents, not just shareholders. These stakeholders include workers, customers, suppliers, and community organizations
Donaldson and Davis (1991)	Stewardship theory	There is a moral imperative for managers to 'do the right thing', without regard to how such decisions affect firm performance
Donaldson and Preston (1995)	Stakeholder theory	Stressed the moral and ethical dimensions of stakeholder theory, as well as the business case for engaging in CSR
Jones (1995)	Stakeholder theory	Firms involved in repeated transactions with stakeholders on the basis of trust and cooperation have an incentive to be honest and ethical, since such behaviour is beneficial to the firm
Hart (1995)	Resource-based view of the firm	For certain companies, environmental social responsibility can constitute a resource or capability that leads to a sustained competitive advantage
Jennings and Zandbergen (1995)	Institutional theory	Institutions play an important role in shaping the consensus within a firm regarding the establishment of an 'ecologically sustainable' organization
Baron (2001)	Theory of the firm	The use of CSR to attract socially responsible consumers is referred to as strategic CSR, in the sense that firms provide a public good in conjunction with their marketing/business strategy
Feddersen and Gilligan (2001)	Theory of the firm	Activists and NGOs can play an important role in reducing information asymmetry with respect to CSR on the part of consumers
McWilliams and Siegel (2001)	Theory of the firm	Presents a supply/demand perspective on CSR, which implies that the firm's ideal level of CSR can be determined by cost-benefit analysis
McWilliams et al. (2002)	Resource-based view of the firm	CSR strategies, when supported by political strategies, can be used to create sustainable competitive advantage
Waldman et al. (2004)	Theory of the firm/strategic leadership theory	Certain aspects of CEO leadership can affect the propensity of firms to engage in CSR. Companies run by intellectually stimulating CEOs do more strategic CSR than comparable firms

Fuente: Mc Williams, Siegel y Wright (2006)

Otros autores que procuraron establecer el estado del arte de las definiciones de RSC son Basu y Palazzo (2008) quienes identificaron tres líneas fundamentales que prevalecen en la literatura académica, sin ser mutuamente excluyentes:

- Las teorías enfocadas en los grupos de interés: en ellas la RSC es vista como una respuesta a las demandas específicas de amplios grupos de interés externos a la organización, tales como los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales, los grupos de *lobby* de consumidores, con respecto a las operaciones de una firma o bien, preocupaciones sociales generalizadas, tales como la reducción de la pobreza (Jenkins, 2005), la creación de conciencia sobre VIH-SIDA (Walsh, 2005), o la reducción del calentamiento global (Le Menestrel y de Bettignies, 2002).
- Las teorías centradas en el desempeño: las cuales enfatizan el vínculo entre las expectativas externas y las acciones concretas de RSC de una firma, enfocándose en medir la efectividad de tales acciones (Wood, 1991) así como determinar cuáles actividades podrían ser mejores para lograr el desempeño requerido. Los académicos han procurado fortalecer el vínculo entre RSC y estrategia corporativa (Porter y Kramer, 2002), evaluar el impacto de la RSC en la rentabilidad (Aupperle, Carroll y Hartfield, 1985) o seleccionar modalidades para la implementación de la RSC (Husted, 2003). Tanto para el enfoque de los grupos de interés como el enfoque del desempeño, el empuje clave según Carroll (1998) es la pregunta relativa a “¿Qué se espera que una empresa sea o haga para ser considerada un buen ciudadano corporativo?”
- Las teorías centradas en la motivación: esta línea de investigación examina tanto las razones extrínsecas para que una empresa se comprometa con la RSC, tales como mejorar la reputación corporativa (Fombrun, 2005), adelantarse a sanciones legales (Parker, 2002), responder a acciones de organizaciones no gubernamentales (Spar y La Mure, 2003), gestionar riesgos (Fombrun, Gardberg y Barnett, 2000; Husted, 2005) y generar lealtad de los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2001, 2004) así como razonamientos intrínsecos contruidos sobre la base de conceptos filosóficos tales como la teoría de contrato (Donaldson y Dunfee, 1994), éticas Aristotélicas (Solomon,

1993) y éticas Kantianas del deber (Bowie, 1999) para promover nociones particulares de sus obligaciones y responsabilidades.

Tal como establecen Basu y Palazzo (2008), los tres enfoques anteriores han hecho contribuciones significativas a la investigación sobre RSC, pero el excesivo énfasis en el contenido de las actividades de RSC ha sido criticado por conducir al descuido de factores institucionales que pueden desencadenar o configurar tales actividades en el primer lugar (Brickson, 2007; Campbell, 2006; de Graaf, 2006; Gond y Herrbach, 2006; Jones, 1999; Margolis y Walsh, 2003; Murray y Montanari, 1986). Hoffman y Bazerman (2006) han argumentado que desatender los determinantes institucionales puede conducir a equivocarse en la comprensión de cómo los directivos toman decisiones críticas. Aunque existe algún trabajo enfocado en las influencias institucionales externas sobre las organizaciones y sus actividades de RSC (Campbell, 2006; Greening y Gray, 1994; Jones, 1999) una descripción alternativa y potencialmente más valiosa de la RSC podría emerger del estudio de los determinantes institucionales internos, tales como los esquemas mentales y los procesos para dar sentido, dentro de los cuales la RSC está integrada (por ejemplo, estudiar cómo la organización da sentido a su entorno). Mientras ha faltado este análisis sobre el proceso de dar sentido a la RSC –tanto a nivel individual de los directivos como a nivel de la organización– (Brickson, 2007; Campbell, 2006) hay un reciente interés en estudiar el surgimiento de la RSC a partir de los esquemas mentales subyacentes que evalúan los grupos de interés en general (Mitchell, Agle y Wood, 1997), la presión de la sociedad civil (den Hond y de Bakker, 2007; Livesey, 2001), el reporte de la RSC (Gond y Herrbach, 2006) y la corrupción (Anand, Ashforth y Joshi, 2004).

Otros dos trabajos que se han ocupado de documentar las teorías sobre RSC a fin de proveer un estado de arte exhaustivo sobre el tema son el trabajo de Lee (2008) y el de Aguinis y Glavas (2012).

Al revisar la evolución conceptual del término, Lee (2008) identifica la tendencia hacia la racionalización progresiva del concepto con un énfasis particular en su vínculo con las metas financieras de la organización. Esta racionalización ha implicado dos cambios de camino en la

conceptualización de la RSC. Primero, en términos del nivel de análisis, los investigadores han pasado de la discusión de los efectos macro-sociales de la RSC al análisis a nivel organizacional de los efectos de la RSC en las ganancias. Después, en términos de orientación teórica, los investigadores han pasado de argumentos orientados a la ética y una normativa explícita a una normativa implícita y estudios gerenciales orientados al desempeño. Lee concluye argumentando que la investigación futura sobre la RSC debe reenfocarse en desarrollar herramientas conceptuales y mecanismos teóricos que expliquen el comportamiento organizacional cambiante en torno a este tema, desde una perspectiva social más amplia.

Por su parte, Aguinis y Glavas (2012) revisaron la literatura existente al momento en materia de RSC, recopilando unos 588 artículos de revistas científicas y 102 libros y capítulos de libros, en base a lo cual ofrecen un marco teórico multinivel y multidisciplinario que sintetiza e integra la literatura en los niveles de análisis institucional, organizacional e individual. Este marco incluye predictores reactivos y proactivos de acciones y políticas de RSC y los resultados de tales acciones y políticas. También incluye variables que explican mecanismos subyacentes (por ejemplo, variables mediadoras basadas en relación y en valores) de RSC – relaciones de resultados y efectos de contingencia (variables moderadoras basadas en personas, lugar, precio y perfil) que explican las condiciones bajo las cuales cambia la relación entre RSC y sus resultados. La revisión efectuada por estos autores revela importantes brechas en el conocimiento relacionado con la adopción de diferentes orientaciones teóricas por parte de los investigadores del tema en distintos niveles de análisis, la necesidad de comprender los mecanismos subyacentes que vinculan la RSC con los resultados, la necesidad de investigar en micro niveles de análisis (como individuos y grupos) y la necesidad de enfoques metodológicos que ayuden a cerrar tales brechas de conocimiento.

Más recientemente, Ofori, Nyuur y Darko (2014) resumen de manera comparativa y muy concisa las variables centrales de los distintos modelos teóricos sobre RSC que consideran de interés: Carroll (1991, 2004) introduce cuatro variables (económica, lega, ética y filantrópica) mientras que el modelo de Lantos (2001) considera tres variables (éticas, altruistas y estratégicas). Crane, Matten y Spence (2008) también introdujo un modelo contemporáneo

que agrupa las actividades de RSC en cuatro componentes: el mercado, el lugar de trabajo, el medioambiente y la comunidad. Adicionalmente, el modelo de Wood (1991) contempla principios, procesos y políticas mientras que el modelo de las 3Cs propuesto por Meehan, Meehan y Richard (2006) mide la RSC de una firma utilizando tres variables: consistencia, compromiso y conexiones. Galbreath (2009) también estructura su enfoque en base al alcance estratégico de la organización, incluyendo sus objetivos a largo plazo (misión), impacto interno y externo en la misión de la organización (asuntos estratégicos), el mercado de la empresa, los productos y/o servicios demandados (necesidades del consumidor), recursos internos disponibles (activos, habilidades, competencias, relaciones, recursos financieros e instalaciones) y el desempeño de la firma dentro de los mercados competitivos (ventaja competitiva). Estos modelos ofrecen varios ángulos para observar y juzgar las actividades y el desempeño de las organizaciones. Estos modelos también subrayan la reflexión de que las empresas tienen otras responsabilidades con la sociedad y sus grupos de interés, que van más allá de los estrechos requerimientos económicos, técnicos y legales.

A pesar de lo inteligibles que puedan resultar muchos de los conceptos planteados anteriormente, se ha precisado la construcción de modelos que permitan comprender a cabalidad las particularidades de la perspectiva propuesta, trascender el mero razonamiento y materializar la concepción de la RSC mediante las prácticas tangibles que implica su gestión. En ello radica la importancia del trabajo que han realizado algunos de los autores antes expuestos, al desarrollar de manera detallada y pragmática su perspectiva conceptual mediante la propuesta de algún modelo de gestión de RSC a los fines de que sirva como guía de referencia para el accionar de las empresas; lo mismo han hecho algunos organismos interesados significativamente en el tema de la RSC.

## ***§2: Modelos teóricos propuestos para la gestión de RSC***

Al igual que existen modelos teóricos de gestión financiera, de recursos humanos y otras áreas de importancia para las empresas, también se han postulado modelos de gestión para la RSC, debido a la relevancia creciente adquirida por el tema. Tales modelos teóricos pretenden

establecer un concepto base de RSC a partir del cual puedan indicarse directrices que determinen un curso de acción para las empresas, en procura de conducir las iniciativas implicadas en el desarrollo de aquello que consideren como dentro del ámbito de su RSC.

En pocas palabras, los modelos de gestión de la RSC pretenden la aplicación práctica, la materialización, la posibilidad de hacer tangible el concepto de RSC que la empresa haya aceptado como válido para sus fines.

Uno de los primeros modelos de gestión de RSC es el de Preston (1975) en base al enfoque de responsabilidad pública<sup>10</sup>. Este modelo, más que de aplicación práctica, es de tipo conceptual y pretende ayudar a entender el tema de la RSC a partir de una posición integrativa.

Tras concluir que en cierto modo la RSC es deseable, los autores proponen su propia solución al problema de la vaguedad inherente en la doctrina de la temática. Su guía de ‘principio de responsabilidad pública’ tiene dos facetas esenciales: La primera faceta pretende limitar el alcance de la implicación o compromiso corporativo a una implicación primaria y otra secundaria. La implicación o compromiso primario es determinada por el rol funcional especializado de la organización, esto es, el rol que define su naturaleza y propósito social y que provee la base para intercambiar relaciones entre ésta y el resto de la sociedad. El segundo compromiso o implicación incluye todas aquellas relaciones, actividades e impactos de la organización que son consecuentes a sus actividades correspondientes al compromiso o implicación primaria.

La segunda faceta se refiere directamente al problema de la ambigüedad en la aplicación de la RSC. El principio de responsabilidad pública resuelve estas dificultades sugiriendo que la política o principio público, siendo el sistema de toma de decisiones de la sociedad, debe informar a las corporaciones en sus decisiones de política social. La política pública va más allá que el texto de la Ley, incluyendo también el espíritu de la Ley, de acuerdo a Preston y Post (1981). La política o principio existe hasta en áreas de la vida social en las que no hay un texto legislativo específico como referencia. Así, el principio de política pública reconoce a la

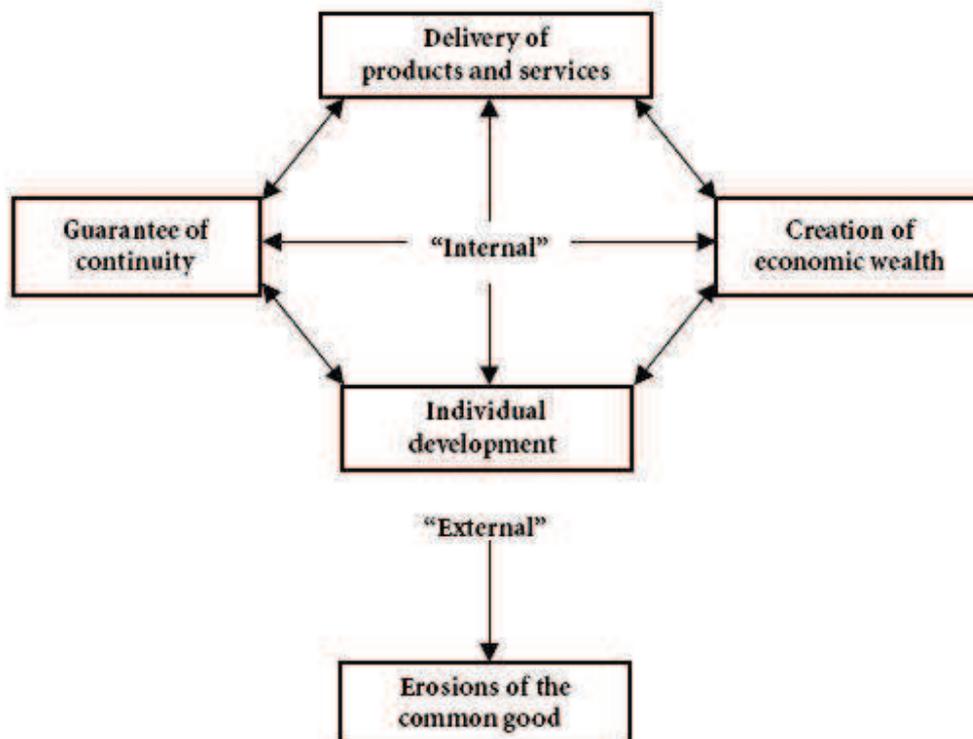
---

<sup>10</sup> Traducción literal del término *public responsibility*

política pública, más que solo la Ley, como la fuente de dirección para la política social corporativa.

Un modelo por tomar en consideración es el propuesto por Gallo en 1979 (Gallo, 2004) el cual es resultado del estudio y gestión de casos en el marco de cursos especializados circunscritos al programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA) del *IESE Business School*, Universidad de Navarra. El mismo fue presentado en su versión completa en 1980, en el libro del mismo autor, titulado ‘Responsabilidades Sociales de la Empresa’ y desde entonces ha sido ampliamente discutido y utilizado por académicos de diferentes países para analizar, identificar y clasificar las responsabilidades de empresas de diversos sectores industriales. El modelo se ilustra en el diagrama mostrado a continuación.

Figura No.1: Responsabilidades Sociales de las Empresas.



Fuente: Gallo, 1979 (en Gallo, 2004)

Este modelo distingue dos tipos de responsabilidades sociales de las empresas, a saber, responsabilidades de tipo interno y externo. De acuerdo con Gallo (2004), las responsabilidades sociales internas son la expresión de la verdadera razón de ser de cualquier organización. Son la manifestación concreta de su función social, esto es, la función que le corresponde en virtud del estatus de la empresa como institución intermediaria dentro de la sociedad y que la sociedad espera de ella. La primera responsabilidad de tipo interno según Gallo, ha de ser ofrecer productos y servicios necesarios, o al menos, útiles al desarrollo humano; la segunda responsabilidad interna de las empresas consiste en la creación de riqueza económica, la que debe en todo caso dinamizar la economía; la tercera responsabilidad es propiciar el desarrollo humano de los individuos que trabajan para la empresa; y finalmente, a nivel interno, la empresa debe procurar la garantía de su propia continuidad.

En cuanto a las responsabilidades externas de la empresa, Gallo (2004) indica que estas se centran en ayudar a corregir las erosiones en el bien común que ya existen o que ocurrirán en su contexto inmediato. Es decir, a nivel externo la empresa debe afrontar y responder ante aquellos ámbitos a los que afecta su actividad productiva a fin de proteger el bienestar colectivo.

Otro modelo de RSC importante para el análisis pertinente a este documento es el correspondiente a la autoría de Carroll (1979) al que denomina Modelo de Desempeño Social<sup>11</sup>, el cual sugiere a la empresa la consideración de tres aspectos precisos de desempeño social corporativo que de algún modo deben ser articulados o interrelacionados:

1. Una definición básica de responsabilidad social, la que puede resultar como respuesta a una pregunta semejante a “¿Nuestra responsabilidad va más allá de las implicaciones económicas y legales?”

Respecto a la definición básica, Carroll (1979) plantea que para que una definición de RSC pueda abordar completamente el rango de obligaciones que una empresa tiene para con la sociedad, esta debe incorporar las categorías económicas, legales, éticas y discrecionales del

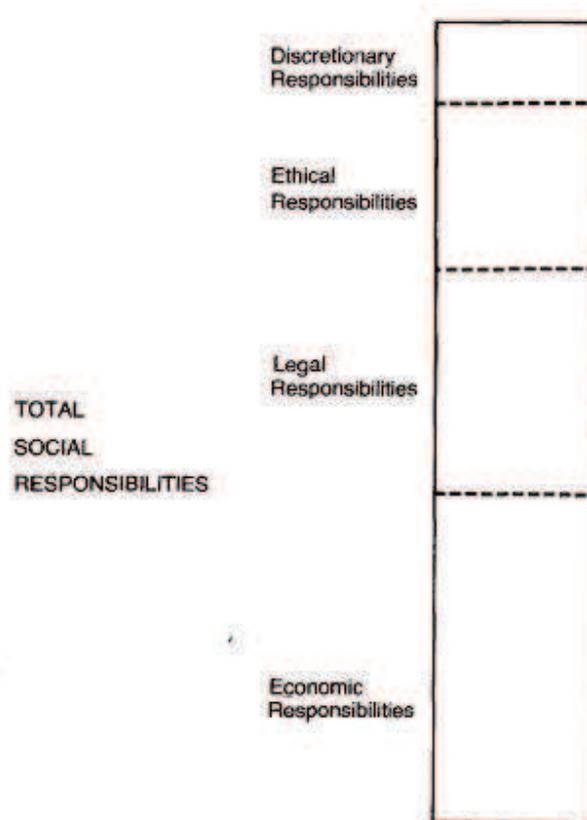
---

<sup>11</sup> Traducción literal del término *The Social Performance Model*

desempeño de la firma. Estas cuatro categorías no son mutuamente excluyentes ni están orientadas a presentar un continuum de asuntos económicos a un fin, y asuntos sociales en otro. Esto es, no son acumulativas.

Esta relación de las categorías de desempeño social sobre las que la empresa ha de cumplir su entendido de RSC, es esbozada en la figura siguiente propuesta por el mismo autor.

Figura No.2: Categorías de Responsabilidad Social.



Fuente: Carroll, 1979.

2. Una enumeración de los asuntos para los que existe una responsabilidad social por parte de la empresa, lo que puede revelarse mediante la pregunta: “¿Cuáles son las áreas sociales - medio ambiente, seguridad en la producción, discriminación, etc.- en las que tenemos alguna responsabilidad?” Al desarrollar un marco de trabajo conceptual para el desempeño social

corporativo, no solo se debe especificar la naturaleza (económica, legal, ética, discrecional) de la responsabilidad social, sino que también se deben identificar los asuntos sociales o tópicos a los que estas responsabilidades están vinculadas. Empero, el mayor problema para lograr esta tarea es que los asuntos cambian con el tiempo y difieren para las distintas industrias.

3. Una especificación de la filosofía de respuesta, que puede derivar de la interrogante: “¿Somos reactivos o proactivos?” Este tercer aspecto del modelo establece la filosofía, modo o estrategia tras la respuesta de la empresa a la responsabilidad social y los problemas o asuntos sociales.

De acuerdo a Carroll (1979) el término generalmente utilizado para describir este aspecto es el de responsividad social<sup>12</sup>. La responsividad o capacidad de respuesta social de una empresa puede ubicarse en un continuum que va desde la no respuesta (hacer nada) a una respuesta proactiva (hacer mucho).

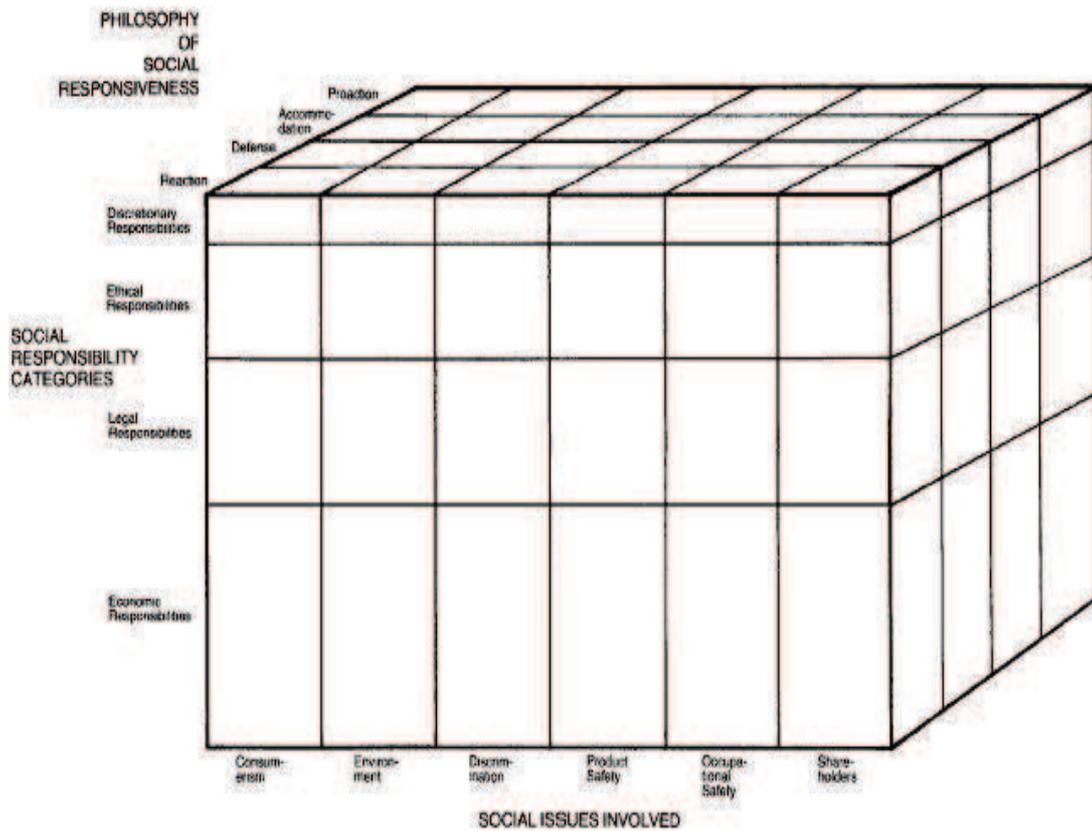
Como resultado, el modelo es la integración de tres dimensiones, a saber, la responsabilidad social corporativa representada en categorías, la responsividad social de la empresa vista desde su filosofía base y los asuntos sociales implicados.

La filosofía de responsividad social abarca las posiciones de reacción, defensa, acomodación o proacción. En tanto, las categorías de responsabilidad social abarcan responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales. Los asuntos sociales implicados incluyen la relación con los consumidores, el medioambiente, la discriminación, la seguridad en la producción, la seguridad ocupacional y los intereses de los accionistas. La interacción entre estas tres dimensiones constituye la RSC de la organización. El autor la ha graficado mediante la siguiente figura.

---

<sup>12</sup> Traducción literal de *social responsiveness*

Figura No.3: Modelo de Desempeño Social Corporativo.



Fuente: Carroll, 1979.

Finalmente, Carroll (1979) argumenta que el modelo propuesto pretende ser útil tanto para académicos como para gerentes. Al respecto, explica que el mayor uso para los académicos se encuentra en ayudar a sistematizar los aspectos importantes que deben ser pensados y comprendidos en un esfuerzo para esclarecer el concepto de responsabilidad social. Asimismo, el modelo puede asistir a los gerentes en la comprensión de que la responsabilidad social no está separada ni es distinta del desempeño económico, sino que más bien, éste es solo una parte de la misma; además, les puede ayudar a conceptualizar los aspectos claves en el desempeño social, a sistematizar el pensamiento sobre los asuntos sociales y a mejorar el plan y diagnóstico en la esfera del desempeño social.

Años más tarde, el modelo propuesto por Carroll (1979) fue revisado y reinterpretado por Wartick y Cochran (1985) dando como resultado un nuevo enfoque a la perspectiva del desempeño social corporativo (*CSP*, por sus siglas en inglés). En su trabajo, los mencionados autores analizan la evolución del modelo de desempeño social corporativo focalizando lo que ellos consideran que son los tres desafíos conceptuales del asunto de la RSC, a saber: Responsabilidad económica, responsabilidad pública y responsividad social. En su análisis incluyen la ‘gestión de asuntos sociales’ (traducción aproximada de *social issues management*) como una dimensión del desempeño social corporativo.

Según las observaciones de Wartick y Cochran (1985), el modelo de desempeño social corporativo o *CSP model* sugiere que las implicaciones sociales para la empresa descansan en los principios de responsabilidad social y las políticas de gestión de asuntos. A esta consideración los autores agregan que el *CPS* no reúne las tres orientaciones dominantes de aquellos en el campo de la relación empresa-sociedad: la orientación filosófica se relaciona primariamente a los principios de responsabilidad social, la orientación institucional se relaciona al proceso de responsividad social, y la orientación organizacional a las políticas de gestión de asuntos sociales. Esta relación es resumida por los autores de la siguiente manera.

Tabla No.2: Modelo del Desempeño Social Corporativo.

<b>Principles</b>	<b>Processes</b>	<b>Policies</b>
<b>Corporate Social Responsibilities</b>	<b>Corporate Social Responsiveness</b>	<b>Social Issues Management</b>
(1) Economic (2) Legal (3) Ethical (4) Discretionary	(1) Reactive (2) Defensive (3) Accommodative (4) Proactive	(1) Issues Identification (2) Issues Analysis (3) Response Development
<b>Directed at:</b>	<b>Directed at:</b>	<b>Directed at:</b>
(1) The Social Contract of Business (2) Business as a Moral Agent	(1) The Capacity to Respond to Changing Societal Conditions (2) Managerial Approaches to Developing Responses	(1) Minimizing “Surprises” (2) Determining Effective Corporate Social Policies
<b>Philosophical Orientation:</b>	<b>Institutional Orientation</b>	<b>Organizational Orientation</b>

Fuente: Wartick y Cochran, 1985

Finalmente, Wartick y Cochran (1985) concluyen que el *CSP model* es valioso para el estudio tanto de las empresas como de la sociedad y el mismo provee los inicios de un paradigma en su ámbito.

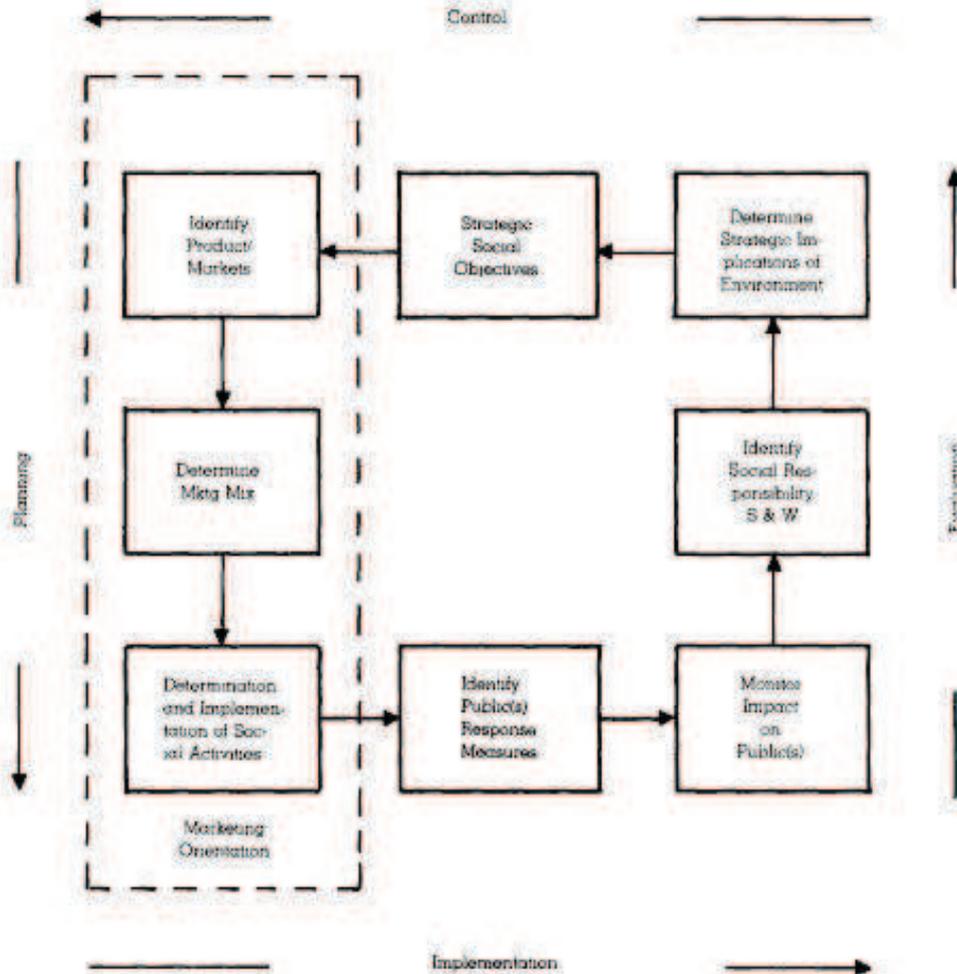
Poco tiempo después, partiendo de la consideración de que la RSC es un producto ofrecido a los públicos claves de la empresa, Murray y Montanari (1986) desarrollaron un modelo que integra consideraciones de proceso y contenido de la responsabilidad social utilizando una orientación de Mercadotecnia. Según estos autores, esta aproximación es diseñada para incrementar la relativa ventaja competitiva de la empresa y acrecentar los beneficios de sus comportamientos socialmente responsables. A este modelo denominan *Marketing Approach to Responsive Management* (MARM) término traducido como Enfoque Mercadológico de la Gestión de Respuesta [Social, se agregaría]. De acuerdo a sus autores, este modelo mueve las responsabilidades operacionales para dar respuesta a la sociedad de las funciones de planificación o personal a la unidad de Mercadotecnia de la firma. Este cambio provee un lugar permanente para estos tipos de decisiones estratégicas y asigna la determinación de la política de responsabilidad social a una unidad operativa en lugar de una unidad de staff.

Como puede percibirse, el MARM se enfoca principalmente en el desarrollo de estrategias de RSC orientadas a los públicos externos de la empresa hacia los cuales opera la unidad de Mercadotecnia.

Esta orientación mercadológica parte de tareas básicas de la unidad, tales como identificar productos/mercados y determinar la mezcla de mercadeo para posteriormente determinar e implementar actividades sociales. Ello conlleva identificar públicos, respuestas y medidas que sirvan para la siguiente fase que es monitorear el impacto sobre los públicos. Consecuentemente, ello permite identificar la responsabilidad social misma de la organización, determinar implicaciones estratégicas del entorno y establecer objetivos sociales estratégicos. Todo esto configura el marco de planificación, implementación, evaluación y control de la gestión social de la empresa.

El proceso de aplicación del MARM es ilustrado en la siguiente figura.

Figura No.4: Gestión continua de las actividades de responsabilidad social, según el Enfoque Mercadológico.



Fuente: Murray y Montanari, 1986

Acerca de los beneficios potenciales del modelo, los autores plantean que este sirve para maximizar los esfuerzos de influencia de la empresa y al mismo tiempo, para optimizar los costos de la RSC. Esto es logrado al esbozar un proceso de gestión que ubica eficientemente los recursos de respuesta social de la empresa.

Los autores agregan que otros beneficios del modelo incluyen una orientación a influir proactivamente en el entorno social e incrementar las opciones estratégicas de la firma en un contexto sociopolítico, un énfasis sobre la cuantificación y la medida de la gestión de la

responsabilidad social, y la asignación de una base operacional, a saber, la unidad de Mercadotecnia. Un aspecto importante de este modelo es que especifica de manera clara que la RSC no es cuestión de un evento aislado sino más bien un proceso dinámico, continuo y permanente.

Cabe destacar que en su documento Murray y Montanari (1986) hacen referencia a un modelo propuesto por Zenisek en 1979 para analizar el accionar de responsabilidad social en términos de las demandas del entorno, las actitudes de la gerencia y los comportamientos organizacionales. Asimismo, se hace alusión al modelo de jerarquía de necesidades propuesto por Tuzzolino y Armandi en 1981, para evaluar la responsabilidad social.

El paso del tiempo lleva a retomar el *CSP model* (Modelo de Desempeño Social Corporativo) como objeto de revisión por parte de Wood (1991b) quien intenta reformularlo a fin de proveer un marco de trabajo coherente e integrativo sobre la relación entre empresa y sociedad. Su perspectiva se basa en principios construidos a nivel institucional, organizacional e individual; e integra procesos de responsividad social, atención a los *stakeholders* y el enfoque de gestión de asuntos sociales (*issues management*).

Wood (1991b) identifica diferentes acciones que implica la RSC en términos económicos, legales, éticos y discrecionales, partiendo de los principios de legitimidad social, responsabilidad pública y discreción directiva, correspondientes a los niveles de decisión institucional, organizacional e individual, respectivamente. Así, por ejemplo, en cuanto a los aspectos legales establece el compromiso institucional de obedecer las leyes y regulaciones a la vez de no esperar o procurar posiciones privilegiadas en las políticas públicas, como expresión del principio de legitimidad social; a nivel organizacional, para cumplir el principio de responsabilidad pública, indica que se debe trabajar por políticas públicas que representen los intereses propios de la empresa; y a nivel individual, en función del principio de discreción gerencial, el tomar ventaja de las regulaciones para innovar en productos y tecnología.

El modelo provisto por Wood (1991b) es esquematizado de la siguiente manera:

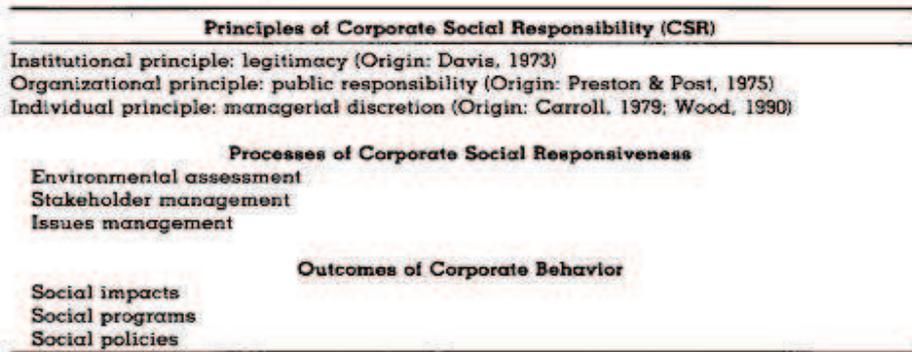
Tabla No.3: Política Social Corporativa: Acciones en base a principios de RSC para cada una de sus áreas.

<b>CSR PRINCIPLES</b>			
<b>Domains</b>	<b>Social Legitimacy (Institutional)</b>	<b>Public Responsibility (Organizational)</b>	<b>Managerial Discretion (Individual)</b>
<b>Economic</b>	Produce goods & services, provide jobs, create wealth for shareholders	Price goods & services to reflect true production costs by incorporating all externalities	Produce ecologically sound products, use low-polluting technologies, cut costs with recycling
<b>Legal</b>	Obey laws and regulations. Don't lobby for or expect privileged positions in public policy	Work for public policies representing enlightened self-interest	Take advantage of regulatory requirements to innovate in products or technologies
<b>Ethical</b>	Follow fundamental ethical principles (e.g., honesty in product labeling)	Provide full and accurate product use information, to enhance user safety beyond legal requirements	Target product use information to specific markets (e.g., children, foreign speakers) and promote as a product advantage
<b>Discretionary</b>	Act as a good citizen in all matters beyond law and ethical rules. Return a portion of revenues to the community	Invest the firm's charitable resources in social problems related to the firm's primary and secondary involvements with society	Choose charitable investments that actually pay off in social problem solving (i.e., apply an effectiveness criterion)

Fuente: Wood, 1991b

Posteriormente, el modelo provisto por Wood (1991b) es objeto de revisión por parte de Swanson (1995) quien identifica dos mayores orientaciones teóricas en la relación de empresa y sociedad. Como primer paso, este autor revisa el modelo de Wood (1991b) determinando el origen de los principios de la RSC, los procesos de responsividad social corporativa y los resultados del comportamiento social de la empresa (a saber, impactos, programas y políticas sociales). Swanson (1995) condensa estas ideas en el siguiente esquema para explicar el modelo:

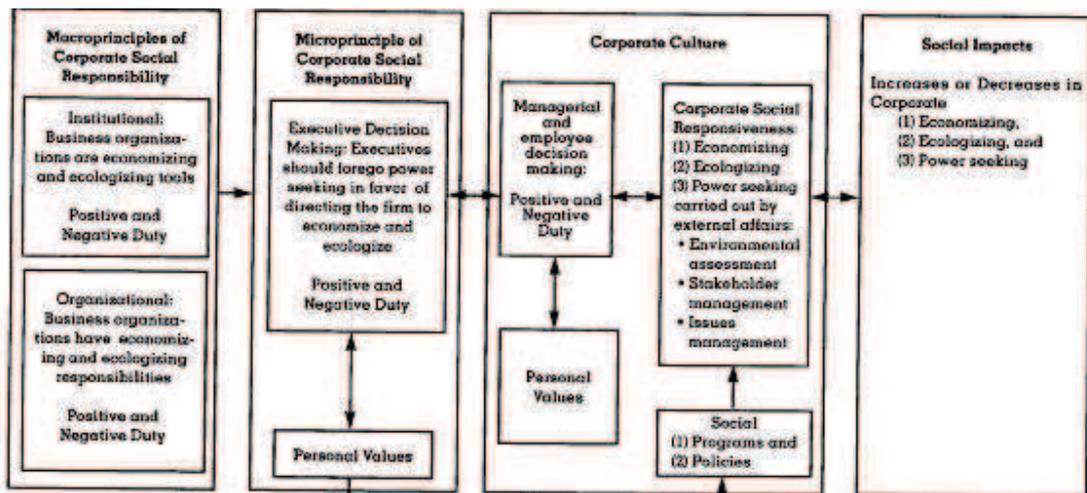
Tabla No.4: Modelo de Desempeño Social Corporativo.



Fuente: Swanson, 1995

Tras la revisión del modelo precedente, Swanson (1995) provee sus consideraciones particulares: El modelo es reorientado de modo que pueda ser utilizado para explorar una síntesis de las dos perspectivas basadas en principios de RSC replanteados, procesos de responsividad social corporativa y resultados del comportamiento empresarial. El nuevo modelo puede ser utilizado para desarrollar estos tópicos y evaluar si las perspectivas económicas y relacionadas a deberes pueden ser integradas en una teoría normativa adecuada sobre el desempeño social corporativo. El autor representa el modelo de la siguiente forma:

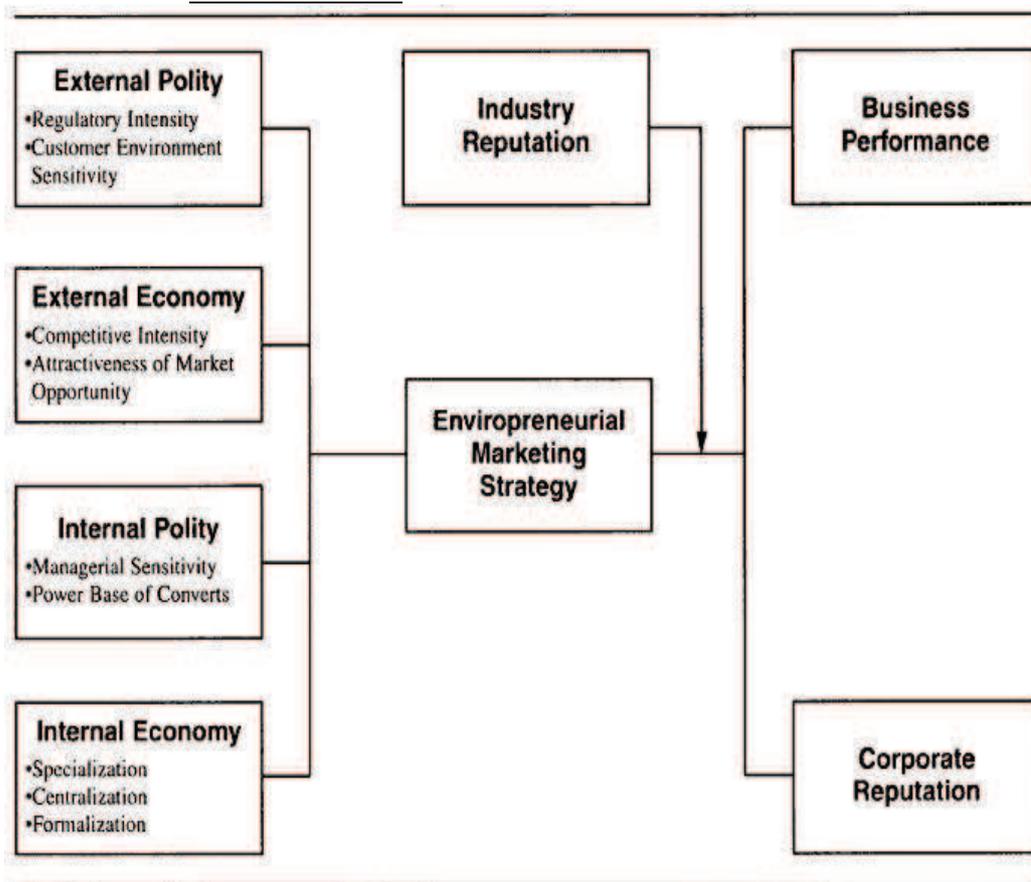
Figura No.5: Modelo Reorientado de Desempeño Social Corporativo.



Fuente: Swanson, 1995

Otro modelo por considerar es el propuesto por Menon y Menon (1997) quienes plantean la RSC como una estrategia de marketing, particularmente desde el ámbito de la gestión o protección medioambiental como área de acción. Al respecto, los autores adoptan el término *enviropreneurial marketing (EM)*, término de traducción inexacta como “mercadeo emprendedor medioambiental”. Lo definen como el proceso de formular e implementar actividades de mercadeo beneficiosas para la empresa y el medioambiente, alineando las metas de desempeño social de la organización, su orientación emprendedora y su estrategia de mercadeo con preocupaciones medioambientales, al desarrollar sus políticas y prácticas de mercadeo. En razón de ello proponen un modelo acerca de los antecedentes y consecuencias de una estrategia de *EM*, el cual grafican del siguiente modo:

Figura No.6: Antecedentes y Consecuencias de la Estrategia de Mercadeo Emprendedor Medioambiental.



Fuente: Menon y Menon, 1997

Como puede apreciarse, el modelo de Menon y Menon (1997) categoriza los principales antecedentes del *EM* de una empresa dentro de política externa (intensidad reguladora y sensibilidad medioambiental de los consumidores), economía externa (intensidad competitiva y atractivo del mercado), política interna (estructura de gestión y poder) y economía interna (especialización, centralización y formalización). A pesar de que en su trabajo los autores no prueban la efectividad del modelo, argumentan que el éxito del mismo se refleja en las respuestas de los consumidores y las ganancias de la empresa, teniendo los efectos de la industria una cierta incidencia sobre la relación entre este desempeño y el modelo. De ello se derivan las consecuencias directas sobre la actuación y la reputación de la firma.

Aunque sin ser ilustrado de manera gráfica y explicándose como un tanto ambiguo, desde la perspectiva de la Teoría de la Firma, Mc Williams y Siegel (2001) proponen un modelo de demanda y suplemento de RSC en base a características de la organización, el cual hipotetiza sobre el hecho de que el nivel de RSC de una empresa depende del tamaño, nivel de diversificación, publicidad, ventas al gobierno, ingresos de los consumidores, condiciones del mercado laboral, y la etapa del ciclo industrial de la empresa. Los autores concluyen que hay un nivel ideal de RSC que los gerentes pueden determinar a través del análisis costo-beneficio. Partiendo de tal criterio, la RSC implica un abordaje similar al de cualquier proyecto de inversión que emprenda la organización, cuya factibilidad se determina al analizar los beneficios esperados versus los costos que requiere.

En contraste con los modelos de RSC basados en contenido, Basu y Palazzo (2008) proponen un modelo orientado al proceso de dar sentido<sup>13</sup> a nivel organizacional, explicando cómo los gerentes piensan, discuten y actúan respecto a sus grupos de interés y el mundo. “Dar sentido” ha sido descrito como un proceso mediante el cual los individuos desarrollan mapas cognitivos de su ambiente (Ring y Rands, 1989). Desde esta perspectiva, actividades como la RSC son vistas como resultantes no directamente de demandas externas, sino de procesos cognitivos y lingüísticos integrados organizacionalmente. Según los describe Brickson (2007), estos procesos de dar sentido conducen la organización a ver sus relaciones con los grupos de interés en formas particulares que a su vez influyen en su compromiso con ellos. Los modelos

---

<sup>13</sup> Traducción literal de *sensemaking process*.

o esquemas mentales que subyacen el proceso organizacional de dar sentido luego influyen en la forma en que el mundo es percibido dentro de la organización, así como decisiones críticas respecto demandas percibidas tanto externas como internas.

Esta perspectiva es consistente tanto con un enfoque construccionista (Berger y Luckmann, 1966; Weick, 1995) como con un enfoque de promulgación (Smircich y Stubbart, 1985) en la teoría organizacional, la cual describe que las empresas actúan no dentro de un ambiente “real” sino un ambiente percibido y se comportan no como organizaciones “reales” sino como organizaciones autopercibidas. Estudiar la RSC a través del lente del proceso de dar sentido –que puede incluir la motivación para la RSC como una de sus representaciones superficiales– como un rasgo del carácter general organizacional de una firma, podría proveer una base conceptual más robusta, antes que simplemente analizar el contenido de sus acciones de RSC dentro de un cierto contexto o en un periodo determinado. Tal como describen Ghoshal y Moran (1996), un patrón particular de comportamiento es más probable de ocurrir como resultado de sus fuertes vínculos con rasgos cognitivos, lingüísticos y conductuales que definen el carácter. De la misma manera, Ciulla (2005) ha enfatizado la noción de practicar lo que se predica y la congruencia entre pensar y decir, como bases para el surgimiento de relaciones fuertes (por ejemplo, la confianza y reciprocidad resultantes de la consistencia moral) reflejando el carácter intrínseco de un determinado ente.

En consecuencia, Basu y Palazzo (2008) proponen un conjunto de dimensiones cognitivas, lingüísticas y conativas para identificar esta orientación intrínseca que guía las actividades relacionadas con la RSC. Reconocer patrones de interrelaciones entre estas dimensiones puede conducir a un mejor entendimiento del impacto de la RSC de una firma y generar una nutrida agenda de investigación que vincule rasgos organizacionales claves con el carácter de la RSC.

Como se mencionó anteriormente, el proceso organizacional de dar sentido implica una visión tripartita de sus procesos esenciales:

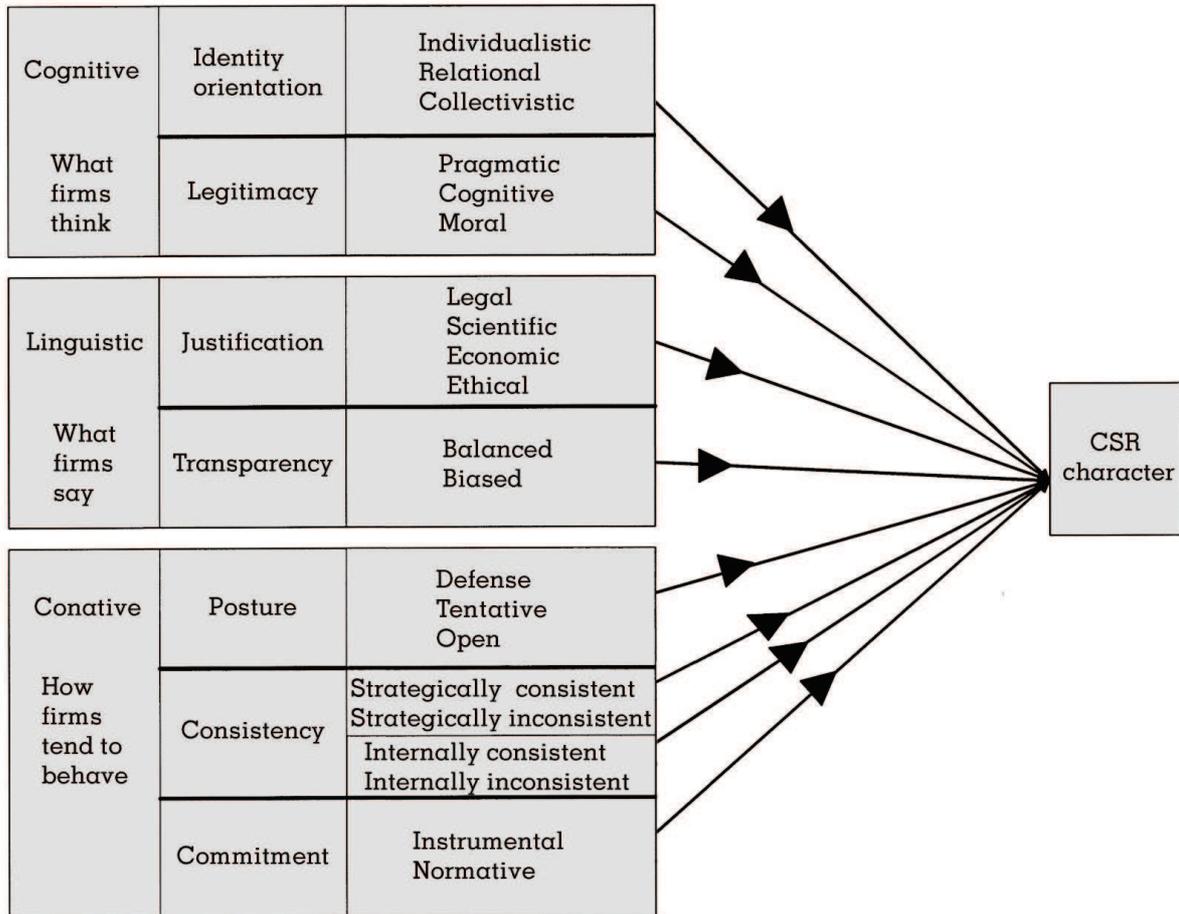
- Cognitiva, que implica pensar acerca de las relaciones de la organización con sus grupos de interés y sus perspectivas sobre un contexto más amplio, por ejemplo, el bien común que va más allá de lo que es bueno para la empresa, así como el razonamiento para comprometerse en actividades específicas que pueden tener un impacto en relaciones claves.
- Lingüística, que abarca formas de explicar las razones de la organización para comprometerse en actividades específicas y cómo comparte tales explicaciones con los demás.
- Conativa, que implica la postura conductual que adopta la organización junto con el compromiso y la consistencia que muestra al conducir actividades que afectan sus relaciones percibidas.

Considerar la RSC como derivada de un proceso organizacional de dar sentido, conduce a definirla en términos de los procesos tripartitos en sí. Por cuanto, desde este enfoque se puede definir la RSC como el proceso mediante el cual los gerentes dentro de una organización piensan y discuten las relaciones con los grupos de interés, así como sus roles con relación al bien común, junto con su disposición conductual respecto al cumplimiento y logro de estos roles y relaciones.

Esta perspectiva de proceso de la RSC ubica el fenómeno como una parte intrínseca del carácter de una organización con el potencial de diferenciarla de otras empresas que podrían adoptar distintos tipos de procesos de dar sentido. Así, antes que analizar la RSC enfocándose en el contenido de las actividades de RSC, la perspectiva de proceso argumenta por un examen más profundo del carácter organizacional a lo largo de las dimensiones del proceso tripartito.

El modelo propuesto por Basu y Palazzo (2008) incluye dos dimensiones cognitivas (su orientación de identidad y su enfoque de legitimidad), dos dimensiones lingüísticas (modos de justificación y transparencia) y tres dimensiones conativas (consistencia, compromiso y la postura que adopta respecto a su compromiso con los grupos de interés y la sociedad en general). La figura mostrada a continuación ilustra este modelo.

Figura No.7: Dimensiones del Proceso de Dar Sentido a la RSC.



Fuente: Basu y Palazzo, 2008

Comprender lo que una organización piensa, dice y tiende a hacer en relación a los demás –su proceso de dar sentido- es potencial para fortalecer el análisis de la RSC. Este esquema tripartito de dimensiones del proceso tiene el potencial para generar cuestionantes empíricas que vayan más allá de analizar la RSC mediante el examen del contenido de las actividades de RSC, procurando hacer que coincidan el carácter organizacional interno con los resultados observables. Además de servir como indicador confiable del estatus actual de la RSC de una organización, este enfoque podría proveer una base de referencia para los directivos, establecer estándares deseables en términos del desempeño de RSC y ayudar a crear un lenguaje común para el tema mediante el desarrollo de tipologías.

Comprender lo que una organización piensa, dice y tiende a hacer con relación a los demás –es decir, su proceso de dar sentido- depende en gran medida del estilo de liderazgo que prevalece en la organización. Es por ello que el trabajo de Angus-Leppan, Metcalf y Benn (2010) examina la RSC implícita y explícita, y sus implicaciones para el estilo de liderazgo. La evidencia de la existencia de los conceptos claves en relación a los estilos de liderazgo fue explorada a través de los reportes dados por los líderes encargados de la introducción del programa de RSC, acerca de su propio proceso de *sensemaking*. El análisis de datos cualitativos indicó que la RSC explícita está vinculada a un estilo de liderazgo autocrático mientras que la RSC implícita está más estrechamente alineada con estilos de liderazgo emergente y auténtico. Los resultados sugieren que los estilos de liderazgo necesarios para implementar programas explícitos e implícitos de RSC exitosamente están en conflicto, dado que ambos sistemas de RSC pueden coincidir dentro de una organización.

Considerando lo anterior, se puede concluir esta sección haciendo énfasis en la relevancia de los líderes de la organización en el proceso de conceptualizar la RSC, establecer las áreas de acción y el alcance de los programas a ejecutar, así como la respuesta de la firma ante una serie de implicaciones prácticas de la RSC, las cuales se examinarán en la siguiente sección.

## **Sección 2: Implicaciones Prácticas de la Gestión de RSC**

La decisión de una empresa de desarrollar iniciativas o un programa formal de RSC está determinada por la conjugación de diversos factores que existen dentro y fuera de la organización.

Según Acquier, Daudigeos y Valiorgue (2011) los factores intra-organizacionales que afectan la implementación de iniciativas de RSC constituyen un aspecto crítico al tiempo en que cada vez más firmas están desarrollando estrategias y políticas formales de RSC para beneficio de sus grupos de interés (Aggeri, Pezet, Abrassart y Acquier, 2005). Para estas empresas, la RSC y el desarrollo sostenible no se relacionan exclusivamente con la orientación ética de sus líderes en la formulación de política corporativa. Implementar políticas de RSC muchas veces implica diseñar nuevos productos, reingeniería de la producción, sistemas de incentivos y procesos de evaluación, y cambio organizacional funcional. A pesar del compromiso de los altos directivos, los esfuerzos para promover iniciativas de RSC frecuentemente enfrentan resistencia e inercia organizacional.

De acuerdo con los referidos autores, pocos académicos han explorado las dimensiones intra-organizacionales de los programas de RSC. Los estudios existentes se pueden categorizar en dos corrientes. La primera está anclada estratégicamente, enfocándose en los factores internos que conducen la adopción de prácticas socialmente responsables y explorando las dimensiones que afectan la probabilidad del proceso de adopción: la presencia de “campeones” internos (Andersson y Bateman, 2000; Howard-Grenville, 2007), la importancia de los valores organizacionales y el contexto (Ramus y Steger, 2000; Bansal, 2003), el rol de los gerentes en identificar y manejar asuntos sociales y medioambientales (Bansal y Roth, 2000; Sharma, 2000), la influencia de sistemas gerenciales (Reverdy, 2005; Boiral, 2007; Acquier, 2010) y los procesos envueltos en coordinar varios actores sociales dentro de la firma (Aragon-Correa, 1998; Delmas y Toffel, 2008).

La segunda corriente está anclada sociológicamente, según explican Acquier, Daudigeos y Valiorgue (2011). Estos trabajos se basan en teoría organizacional (análisis discursivo, teoría

neo-institucional, procesos de 'dar sentido') para descifrar las prácticas de RSC y desarrollo sostenible. A nivel macro, esta investigación subraya la influencia de variables institucionales en el comportamiento corporativo (Aguilera, Rupp, Williams y Ganapathi, 2007; Campbell, 2007). A nivel micro, es decir, dentro de las firmas, analiza el discurso de RSC (Crane, 2000; Humphreys y Brown, 2008) y describe cómo las prácticas gerenciales están influidas por la identidad de la firma, sus valores corporativos y las concepciones de los gerentes (Basu y Palazzo, 2008; Howard-Grenville, Nash y Coglianese, 2008). Enfocándose en cómo la responsabilidad es socialmente construida, la investigación predominantemente basada en la teoría presta atención limitada al rol de las estructuras formales y los sistemas organizacionales en transformar los procesos de producción de la firma y el modelo de negocios. Además, mientras los investigadores en esta rama se esfuerzan por identificar leyes generales modeladas para predecir cómo se comportará la firma, el análisis de las prácticas en la vida real sobre cómo evolucionan y su impacto a escala social, permanece poco desarrollado (Walsh, Weber y Margolis, 2003). Preguntas relacionadas con la gerencia y las dinámicas intraorganizacionales de institucionalización de la RSC y el desarrollo sostenible aún no han sido exploradas sistemáticamente.

De los factores externos que condicionan la implementación de la RSC en una organización, se destacan las presiones sociales -en términos de expectativas y demandas expuestas por los consumidores, sociedad civil, organismos internacionales, entre otros grupos- y las regulaciones impuestas por los gobiernos tanto en materia de contenido como en lo que respecta a la publicación o reporte de las iniciativas de RSC. A ello también se suma la presión que suponen las acciones de la competencia en materia de RSC, lo que empuja a la organización a buscar activamente la oportunidad de mostrarse tan o más socialmente responsable que sus pares.

Rubio (2011) establece que, para ser eficaz, la RSC debe procurar:

1. La formalización de políticas y sistemas de gestión.
2. La transparencia informativa y su homogeneidad.
3. El control externo de las actuaciones de las empresas.

En primer lugar, las empresas deben sistematizar y formalizar sus políticas de gestión de la RSC mediante la implantación de sistemas de gestión adecuados que garanticen la fijación de objetivos y la mejora de las actuaciones en su consecución. En segundo lugar, las empresas deben presentar sus resultados de acuerdo con estándares reconocidos que garanticen la homogeneidad de las informaciones. En este sentido, hace ya décadas que se está trabajando y se sigue aun haciendo en el contexto financiero. Prueba de esto son las actuales normas IAS y NIC de la Unión Europea en el ámbito contable. Respecto al balance social y ambiental el *Global Reporting Initiative* está convirtiéndose en el modelo más ampliamente aceptado hoy día. Por último, deben ejercerse las acciones de control necesarias por parte de los inversionistas y consumidores, de forma que sea posible el control requerido.

Considerando lo anterior y tras revisar los conceptos sobre RSC dados por numerosos autores así como distintos modelos teóricos propuestos, la presente sección se encarga de explicar en detalle una serie de aspectos prácticos sobre el tema y que han sido considerados como parte relevante para la verificación empírica de la presente tesis doctoral, a saber: las dimensiones o áreas de gestión que abarca la práctica de la RSC, las regulaciones establecidas en algunos países para la gestión y reporte de las prácticas de RSC, los aspectos inherentes a su reporte y publicación, los estándares internacionales de evaluación y los potenciales beneficios de la RSC para las organizaciones; cada tópico es revisado en los siguientes acápite.

### **§1: Dimensiones prácticas de la RSC**

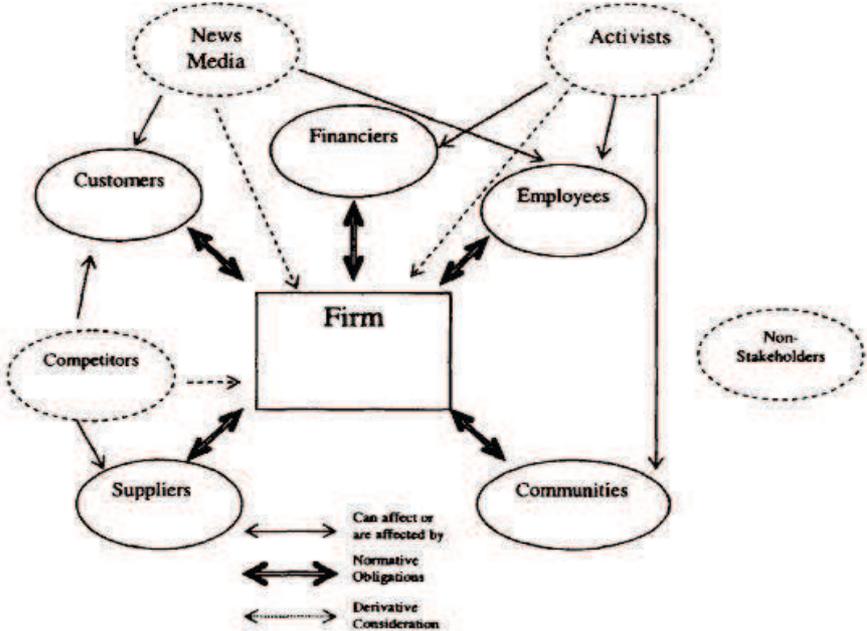
Tal como señalan Hirigoyen y Poulain-Rehm (2014), descomponer la responsabilidad social corporativa en varias dimensiones permite comprender el concepto.

Además de las que han sido postuladas por académicos, las dimensiones prácticas que conlleva la RSC también han sido propuestas por diversos organismos internacionales interesados en el tema, mediante guías que sirven como marco de referencia a las empresas.

Una de las propuestas más difundidas y aceptadas corresponde a la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), cuyos planteamientos han sido tomados como directrices por parte de muchas empresas incluso más allá del contexto europeo. Por tanto, se considera como un modelo práctico de gestión de RSC, que claramente se concentra en las relaciones de la empresa con sus grupos de interés.

Aunque la Comisión de las Comunidades Europeas no se apoya en esta referencia, podría ser útil la observación del esquema provisto por Phillips (2003) acerca de los grupos de interés de la empresa, a fin de visualizar los integrantes de las relaciones a las que hacen alusión los planteamientos de la Comisión. Este mapa de los grupos de interés identifica los diferentes grupos y el tipo de vínculo entre cada uno de ellos y la organización, distinguiendo así entre aquellos que pueden afectar o ser afectados, los de obligaciones normativas y aquellos de consideración derivativa.

Figura No.8: Mapa de los grupos de interés.



Fuente: Phillips, 2003

A fin de gestionar tales vínculos, la Comisión (2001) propone a las empresas dos dimensiones de acción, cuyos contenidos se indican en el siguiente esquema:

Tabla No.5: Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa.

<b><i>Dimensión Interna</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión de recursos humanos</li><li>- Salud y seguridad en el lugar de trabajo</li><li>- Adaptación al cambio</li><li>- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales</li></ul>
<b><i>Dimensión Externa</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comunidades locales</li><li>- Socios comerciales, proveedores y consumidores</li><li>- Derechos humanos</li><li>- Problemas ecológicos mundiales</li></ul>

Fuente: Elaboración propia (2016) a partir del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, 2001.

Para cada uno de estos aspectos, la Comisión (2001) prescribe una serie de iniciativas y factores a ser tomados en cuenta dentro del accionar productivo de la empresa. De manera general, indica que la forma en que las empresas abordan sus responsabilidades y sus relaciones con sus interlocutores varía en función de diferencias sectoriales y culturales. En un primer momento, las empresas tienden a adoptar una declaración de principios, un código de conducta o un manifiesto donde señalan sus objetivos y valores fundamentales, así como sus responsabilidades hacia sus interlocutores. A continuación, estos valores han de traducirse en medidas en toda la empresa, de las estrategias a las decisiones cotidianas. Esto les obliga a añadir una dimensión social o ecológica a sus planes y presupuestos, evaluar los resultados en estos ámbitos, crear los denominados comités consultivos locales, realizar auditorías sociales y/o medioambientales y establecer programas de formación continua.

Según puede notarse, la Comisión (2001) indica como pautas la realización de ciertos procesos y en adición promueve otros temas tales como la inversión socialmente responsable y el etiquetado social y ecológico.

Otro marco de referencia destacado es el que ofrece el Pacto Global de Naciones Unidas, el cual trabaja para promover la sostenibilidad, así como la solución de problemas medioambientales, sociales y de gobernanza. Lanzado en el año 2000, hoy día cuenta con más de ocho mil empresas participantes, quedando representados todos los sectores productivos y tamaños de organizaciones, tanto de países desarrollados como de aquellos en vías de

desarrollo. Para considerarse socialmente responsables, el Pacto Global requiere a las empresas cinco acciones: Operar responsablemente en base a diez principios universales; tomar acciones estratégicas que apoyen a la sociedad; comprometer al más alto nivel de la organización; reportar anualmente sus esfuerzos en materia de RSC y tomar parte en las comunidades donde están presentes.

El Pacto Global enfatiza la importancia de la transparencia, es por ello que solicita a las compañías reportar anualmente su compromiso para promover la sostenibilidad. Para mantener la integridad de la iniciativa, se remueve a las empresas que no cumplen con el reporte.

En adición a las empresas miembro, el Pacto Global cuenta con más de cuatro mil signatarios que no son empresas sino entes provenientes de la sociedad civil, asociaciones empresariales y laborales, así como de la academia. Estos juegan un rol importante en contribuir con el material guía, participar en el diálogo sobre asuntos críticos y establecer sociedades *in-situ*. El Pacto Global también se compromete con los catalizadores de la sostenibilidad, como inversionistas, educadores, consumidores y autoridades que establecen las políticas públicas.

Como parte de la Organización de las Naciones Unidas, el Pacto Global lleva la voz de las empresas socialmente responsables a las negociaciones de la Organización y facilita la colaboración entre ésta y el sector privado.

Los Diez Principios que promueve el Pacto Global corresponden a cuatro áreas de acción. Los principios y áreas se enuncian a continuación:

#### Derechos Humanos

Principio N° 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.

Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

#### Ámbito Laboral

Principio N° 3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.

Principio N° 4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.

Principio N° 5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.

Principio N° 6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

#### Medio Ambiente

Principio N° 7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio N° 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio N° 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### Anti – Corrupción

Principio N° 10. Las empresas e instituciones deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos extorsión y soborno.

Otro marco de referencia para la práctica de la RSC que se basa en principios declarados y que es ampliamente aceptado se refiere a los Principios Globales Sullivan. Más de veinte años después de la adopción de los principios originales y tras seis años del final del Apartheid, los nuevos Principios fueron presentados en 1999 por el reverendo Leon Sullivan y el entonces secretario de Naciones Unidas, Kofi Annan. Constituyendo un código de conducta para las firmas multinacionales que los adoptan, estos Principios tienen por objetivo apoyar la justicia económica, social y política de las compañías, incluyendo el respeto a los derechos humanos y ofrecer igualdad de oportunidades de trabajo.

Otra iniciativa que sirve como guía de la gestión de RSC, ampliamente aceptada a nivel mundial, es la propuesta por la Organización Internacional para la Estandarización (*ISO*, por sus siglas en inglés) a través de la Norma *ISO 26000*. Para su elaboración se designó un Grupo de Trabajo *ISO en Responsabilidad Social (WG SR)* liderado por el Instituto Sueco de Normalización (*SIS*, por sus siglas en inglés) y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (*ABNT*). Publicada en noviembre de 2010, esta norma no tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual sino servir de guía en la práctica de RSC, pudiendo ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en el sector público como privado, en los países desarrollados y en vías de desarrollo, así como en las economías en

transición. La norma procura ayudarles en su esfuerzo por operar de manera socialmente responsable, proponiendo guías voluntarias, no requisitos, como otras de las normas de certificación *ISO*. Las áreas de gestión que propone la norma *ISO 26000* se resumen en la figura presentada a continuación.

Figura No. 9: Siete materias en Responsabilidad Social Corporativa.



\*La numeración indica el correspondiente número del capítulo en la Norma ISO 26000.

Fuente: Organización Internacional de Estandarización, 2010.

A pesar de que la norma *ISO 26000* se destaca por su aceptación por parte de un notable número de empresas en todo el mundo, antes de su publicación ya existían otras normas que establecen directrices para la gestión de RSC. Una de ellas es la norma *SA 8000*, publicada en octubre de 1997 por el *Social Accountability International (SAI, antigua CEPAA)*, con la participación de organizaciones no gubernamentales, empresas privadas y sindicatos. Posteriormente en 2001, se publica la segunda edición de la norma. Se trata de una norma de

carácter voluntario, es decir, un acuerdo de estandarización al que se acogen las empresas sin ser de manera obligatoria. En tal sentido, sigue la línea de la ya referida *ISO 26000*.

El objetivo de la norma *SA 8000* es fomentar la responsabilidad social de las empresas que la apliquen, demostrando a terceros su comportamiento ético, asegurando a sus clientes que sus productos serán producidos bajo condiciones de trabajo humanitarias. La certificación se lleva a cabo por organismos y empresas como *Det Norske Veritas*, *SGS-ICS*, o *Bureau Veritas Quality International*, los cuales ya están acreditados para ello. La certificación es revisada cada tres años para garantizar el cumplimiento.

Cabe destacar que la norma *SA 8000* no constituye un caso único ya que existen otras iniciativas similares en cuanto al establecimiento de códigos de conducta o principios de observancia laboral, como por ejemplo el Código *VESTEX* de Guatemala, los principios del grupo de trabajo *White House Apparel Industry Partnerships* o incluso los acuerdos adicionales al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) o la Guía para Empresas Multinacionales de la OCDE.

Otra iniciativa por resaltar es la de *AccountAbility*, organización líder a nivel global en proveer soluciones innovadoras a los retos más críticos de la RSC y el desarrollo sostenible. Tal como refiere en su página web, desde 1995 ha ayudado a las corporaciones multinacionales, pequeñas y medianas empresas, instituciones gubernamentales y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil a integrar la contabilidad ética, medioambiental, social y de gobernanza en su ADN organizacional, al proveerles de las series *AA 1000*, estándares basados en principios que ayudan a las organizaciones a ser más responsables y sostenibles.

Las series de estándares *AA 1000* han sido desarrolladas en base a un proceso de consulta *multi-stakeholder*, e incluyen:

- *AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS)* provee un marco de referencia para que una organización pueda identificar, priorizar y responder a sus retos en materia de sostenibilidad.

- *AA1000 Assurance Standard (AA1000AS)* provee una metodología de aseguramiento para evaluar la naturaleza y el grado en que una organización se adhiere a los principios dados por AccountAbility.
- *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)* provee un marco de referencia para ayudar a las organizaciones a asegurar que el compromiso con los grupos de interés es orientado o motivado por propósitos, es fuerte y realmente entrega resultados.

Una última guía de gestión de la RSC a destacar es la norma SGE 21 del Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética), la que en su página web se autodefine como la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial y sostenibilidad líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones.

Forética surge en 1999 como una asociación sin ánimo de lucro con intención de ser un foro multidisciplinar, y en el año 2002 publica la norma SGE 21 para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones, la cual se basa en los principios básicos de la Ley 19/1988 del 2 de julio de Auditorías de Cuentas y el Real Decreto 1636/1990 de 28 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento, así como en la Ley 21/1992 de Industria y el Real Decreto 2200/1995, por el que se aprobó el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y la Seguridad Industrial y disposiciones complementarias. La norma se inspira en los sistemas de gestión de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales, así como en los principios de mejora continua. Además, trata de facilitar el enfoque de sistemas integrados de gestión. La norma se estructura en ocho áreas de gestión, y se redacta de forma conjunta como norma de aplicación y como guía. Las áreas de gestión que incluye son:

- Alta Dirección
- Relaciones con clientes
- Relaciones con los proveedores
- Relación con las personas que integran la organización
- Relaciones con el entorno social y medio ambiental

Relaciones con los accionistas

Relaciones con la competencia

Relaciones con administraciones competentes

Además de los modelos anteriormente considerados, Rubio (2011) lista otros modelos prácticos de gestión de la RSC, que son tomados como referencia en varios países:

- UNE 165010 “Sistemas de gestión ética de la empresa. Requisitos para el ejercicio de la responsabilidad ética y social de las empresas.”
- RS 10
- El código VESTEX de la industria textil de Guatemala
- CERTIMEDIA (Suiza)-ISAS BC 9001:2003. AFNOR-SD 21000:2003.
- SII (Standars Institution of Israel)-SI 10000-Borrador-2001
- STANDARS AUSTRALIA (2003)
- ABNT-(Brasil)
- IMNC-(México)
- FOREST STEWARDSHIP STANDARS
- BS 8900 Draft Standar “Guidance for managing sustainable development”
- El código de buenas prácticas laborales del Apparel Industry including Sportswears
- La Guía de la Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) de 2001 para Empresas Multinacionales
- El código del European Initiative for Ethical Production and Consumption para fomentar la producción y el consumo éticos

Posterior al inventario indicado anteriormente, surge una iniciativa interinstitucional que, tal como señala su página web, supone una reformulación de la RSC. Se trata de la SDG Compass, una “brújula” que sirve de guía a la contribución de las empresas en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales representan una agenda ambiciosa no solo por su alcance global sino también por la amplitud de su contenido.

Figura No. 10: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) (2017)

Propuesto en el 2015 por The United Nations Global Compact, Global Reporting Initiative (GRI), y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), el SDG Compass recomienda una serie de pasos a seguir para que las empresas comprendan y lleven a la práctica su rol respecto de los ODS, mediante sus actuaciones en relación a aquellos que están vinculados a sus actividades, con una serie de objetivos medibles, un compromiso público y la comunicación oportuna de su desempeño. El SDG Compass es resultado de tres períodos de consulta pública, de los que participaron empresas, académicos, organizaciones de la sociedad civil, y entidades gubernamentales, por lo que recoge una visión mutisectorial. Esta guía es asumida por muchas empresas como su guía para ser socialmente responsables.

El SDG Compass supone un proceso compuesto por cinco pasos, paralelos a los procesos de diseño e implementación de cualquier estrategia corporativa, y que permiten integrar la contribución a los ODS en los modelos de actuación en sostenibilidad y las comunicaciones de desempeño en esta materia. Estos cinco pasos, ilustrados en la siguiente figura, procuran maximizar la contribución de las empresas al logro de los ODS, con miras al año 2030.

Figura No.11: Pasos del SDG Compass



Fuente: [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) (2017)

El SDG Compass ofrece una guía acompañada por una serie de herramientas específicas para cada uno de los ODS, a la vez que establece indicadores de desempeño, que permiten evaluar la gestión llevada a cabo por la empresa. Todo esto hace del SDG Compass un marco de referencia de alto contenido práctico.

Finalmente, es importante establecer que, así como se han diseñado directrices para la implementación de la RSC, también, la RSC por se, ha sido incluida como componente de directrices para la excelencia en el desempeño de las organizaciones. Por ejemplo, tal como plantean Foote, Gaffney y Evans (2010), la RSC es un elemento del *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, desde su incorporación en 1988. El *Baldrige Criteria* provee un marco de referencia para el diseño y mejoramiento de las organizaciones de alto desempeño, indicando que la RSC es un factor importante para lograr un desempeño excelente.

## §2: Marco legal de la RSC

Cowe (2003) plantea la pregunta: ¿Deben las empresas ser legalmente requeridas de considerar asuntos sociales y medioambientales tales como los intereses de sus accionistas? La respuesta dada por varios gobiernos es “sí”, lo que han traducido en la promulgación de un marco legal que regule la práctica y el reporte de la gestión de RSC.

Un caso para destacar es el estudiado por Rinwigati (2011) sobre la adopción en 2007 de la Ley No.40 en Indonesia, la cual ha creado un debate significativo sobre la naturaleza de la RSC, si es voluntaria u obligatoria. Por un lado, la adopción de esta ley representa el reconocimiento legal de la existencia de la RSC y esta aclaración en la naturaleza legal de un concepto es necesaria para comprender la obligación y la responsabilidad. Por otro lado, la promulgación de esta ley ha generado mucha confusión en cuanto a su contenido y procedimientos. El autor aborda la discusión dicotómica sobre lo obligatorio *versus* lo voluntario en materia de RSC y establece que se ha argumentado que el carácter obligatorio de la RSC es legítimo y, en consecuencia, promovido. No obstante, en la práctica, esto es problemático ya que no solo requiere de un concepto preciso de interpretación sobre la RSC y la identificación tanto del obligado como de los beneficiarios, sino que también requiere un mecanismo efectivo de implementación y medios para verificar el impacto logrado.

El aspecto de la RSC sobre el que más regulaciones se han promulgado es el reporte o divulgación de las prácticas. Como establecen Morris y Baddache (2012), durante la última década, el reporte de información no financiera se ha generalizado. Iniciativas como el *Global Reporting Initiative* (GRI) han provocado que el número de organizaciones que divulgan este tipo de información crezca rápidamente. Al mismo tiempo, los marcos regulatorios y los mercados de acciones han empezado a adoptar y regulaciones que han extendido la práctica del reporte de sostenibilidad. A la vez que esta tendencia ha mejorado la integración de la RSC en las prácticas empresariales, el creciente número de regulaciones también ha hecho más costoso y complicado para las empresas internacionales el crear reportes que respondan a los requerimientos de las leyes de distintos países las cuales, difieren entre sí.

*Business for Social Responsibility* (BSR) identifica los países con regulación más prominente en materia de reporte de las prácticas de RSC.

Figura No.12: Regulaciones Prominentes del Reporte de RSC.



Fuente: Morris y Baddache (2012) para BSR

En ese contexto, Morris y Baddache (2012) se centran en el caso de la ley de reporte de RSC de Francia, el Artículo 225, cuyos orígenes se remontan a los inicios de esta tendencia global de regular la divulgación de las prácticas de las empresas socialmente responsables y constituye una de las leyes más abarcadoras que hasta ahora se han promulgado sobre este tema. Esta ley de 2012, actualiza la regulación económica nacional de Francia del año 2002. Mientras que la regulación anterior solo aplicaba para las compañías cotizadas en el mercado de valores francés, el Artículo 225 aplica tanto a las empresas cotizadas como no cotizadas que tienen presencia física en Francia, afectando así tanto a las entidades nacionales como extranjeras. Esta regulación requiere reporte sobre 32 indicadores sociales, medioambientales y de gobernanza incluyendo aspectos laborales, administración de desechos y prácticas anticorrupción.

### **§3: Reporte y publicación de las prácticas de RSC**

De acuerdo con van Wensen, Broer, Klein y Knopf (2011), a primera vista podría no parecer obvio lo que el reporte, la divulgación o la transparencia tienen que ver con la RSC, pero es, de hecho, un tema que en los últimos años ha captado la atención de los grupos interesados en la RSC. Los citados autores evaluaron cómo las compañías reportan y los retos que ello implica; el grado al que las prácticas de reporte de las compañías y las necesidades de los lectores concuerdan y cuáles instrumentos de políticas públicas están disponibles para estimular el reporte. Concluyen que las empresas reportan sus prácticas de RSC porque ello mejora su reputación, aunque para algunas esto resulte costoso. Las firmas enfrentan retos en cuanto a seleccionar qué reportar, cuán sensible resultan distintas informaciones, cómo organizar el contenido y cómo asegurar la calidad de los datos. El estudio también revela que los lectores de los reportes de RSC buscan un intento genuino de las empresas para presentar de manera honesta y realista sus actividades de RSC.

De acuerdo a Rubio (2011) respecto al balance social y ambiental, el *Global Reporting Initiative (GRI)* está convirtiéndose en el modelo más ampliamente aceptado hoy día. El *GRI* nació en 1997 cuando los gobiernos no mostraban mucho interés por contar con modelos unificados en la elaboración de memorias económicas, ambientales y sociales. En la actualidad, son frecuentes las iniciativas para que se incluya información no financiera en los informes de las empresas. Esto es motivado por las presiones de los inversionistas, al mismo tiempo que por las políticas sociales y ambientales de los diferentes países.

La primera Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del *GRI* se publicó como un borrador en el año 1999. Tras un período de pruebas, el *GRI* publicó la guía en junio de 2000. El proceso de corrección comenzó inmediatamente después y se prolongó durante dos años hasta culminar con la publicación de la versión final de la Guía en el 2002. El *GRI* reconoce en su Guía que la creación de un marco para la elaboración de memorias en todo el mundo es una tarea a largo plazo.

Según el propio *GRI*, la Guía de 2002 tiene diversas utilidades: una organización puede tomarla como mero material de referencia, o aplicarla de manera progresiva. También podría preferir elaborar la memoria atendiendo a un nivel más exigente de 'conformidad', que se apoye en la transparencia para equilibrar la necesidad de flexibilidad en la elaboración de memorias con el objetivo de conseguir una mayor comparabilidad entre los informantes.

Hay que subrayar que el *GRI* no es un estándar de sistema de gestión, no especifica requisitos ni elementos sobre los procesos en las diferentes áreas de gestión. Tampoco es un código de conducta, es decir, no se trata de normas generales para regir el comportamiento de las organizaciones. No es un estándar de desempeño ni establece pautas de actuación, esto es, no fija objetivos acerca de los diferentes aspectos de la RSC. No obstante, sí constituye un marco para la presentación de memorias, que presenta principios y contenidos específicos que sirven de orientación para la elaboración, a nivel de organización, de memorias de sostenibilidad.

El *GRI* ayuda a las organizaciones a presentar una visión equilibrada y razonable de su actuación económica, ambiental y social; promueve la posibilidad de comparación de memorias de sostenibilidad a la vez que se toma en cuenta la utilidad de presentar la información a distintas organizaciones, muchas de las cuales realizan operaciones importantes en distintas partes del mundo. Se apoya la evaluación comparativa y la valoración de la sostenibilidad en lo referente a códigos, normas de actuación e iniciativas voluntarias; y pretende facilitar la interacción con las partes interesadas.

Recientemente, Lock y Seele (2016) analizan la credibilidad de los reportes de RSC en Europa. Cuando se trata de los reportes de RSC, el escepticismo y la desconfianza hacia las empresas con frecuencia prevalece tanto entre los grupos de interés como los académicos. En todo caso, la calidad de contenido de los reportes de RSC solo ha logrado captar escasamente la atención de los investigadores. Basado tanto en análisis cuantitativo del contenido de 237 reportes de RSC provenientes de once países europeos, el trabajo de estos autores se centra en la credibilidad de estos reportes. La credibilidad es conceptualizada como un constructo de múltiples niveles en las teorías de RSC y teorías de comunicación. La influencia de factores contextuales (por ejemplo, la industria), formato y nivel de la firma (tamaño) en la credibilidad

del reporte también son considerados en este estudio. Los resultados muestran que los reportes de RSC en Europa no califican altos en credibilidad, dejando mucho espacio para mejoría, siendo la estandarización y el contenido lo que más importa para la credibilidad de los reportes y las influencias externas son secundarias. Para ser considerados confiables, los reportes de RSC deben ser comprensibles a sus lectores; en adición, la credibilidad implica confianza, sinceridad y especificidad de los grupos de interés. La estandarización voluntaria afecta positivamente la credibilidad de los reportes en materia de RSC, aunque la regulación no tiene el mismo efecto positivo. Basado en los resultados empíricos del análisis de contenido, los autores presentan un nuevo modelo de dos fases de credibilidad de los reportes.

#### **§4: *Herramientas y estándares evaluación de la RSC***

Tal como plantea Mousli (2010) la revisión de la literatura permite entrever diferentes herramientas capaces de medir y controlar el desempeño social de las empresas. La primera de estas herramientas es el cuadro de indicadores clásico o panel de control clásico, que tiene por vocación alertar a identificar el problema de gestión; no la intención de ofrecer datos que permitan determinar la mejor de las reacciones posibles (Bouquin, 2006) ni ser un banco de datos. Tampoco constituye para nada un sesgo decisorio directo, es decir, un instrumento de control en un puesto dado en la organización. Cada panel de control es, por decirlo así, único (Mendoza y Zrihen, 1999). Dicho de otro modo, aunque las fases constitutivas son las mismas, estas raramente conducen a las mismas conclusiones. Estas fases son:

- La localización de los indicadores que sirven para "modelizar" la estructura, la actividad a fines de control y evaluación. Para esto, es necesario conducir un examen doble: de una parte, medios técnicos (funcionamiento y estructura) y, por otra parte, realizaciones esperadas e incentivos de acción.
- La toma en consideración del tiempo, puesto que es necesario definir el tiempo concedido a la realización de la actividad (o actividades) y a la construcción de las informaciones de seguimiento. También, hay que tomar en consideración el tiempo de modo global, sin excluir los plazos de construcción y de restitución de los datos.

- La evaluación de la factibilidad de las soluciones retenidas que, a partir de las dos primeras etapas, va a consistir en construir una información clara y fiable en cuanto a la situación de la organización y a las soluciones que hay que preconizar. En cambio, los indicadores a menudo preconizados (Fernández, 2003; Selmer, 2003) son más de naturaleza contable y financiera, orientados hacia la realización financiera de la organización más que hacia la realización global (Albouy y Obeid, 2007).

El enfoque propuesto por Kaplan y Norton conocido como *Balanced Scorecard* (1996, 2003) sobrepasa el panel de control clásico al proponer cuatro tipos de indicadores: los indicadores financieros (que dan cuenta de la postura de los accionistas), los indicadores internos (refiriéndose en la realización de la organización), los indicadores externos (que informan la organización sobre la evolución del mercado y más particularmente, sobre la satisfacción de los clientes) y los indicadores de desarrollo (que se refieren en la evolución "estratégica" y la innovación de la organización).

Aunque mide un desempeño social de la empresa, esta versión de la herramienta directamente no hacía eco de la RSC. Es por eso que Kaplan y Norton, añadieron al *Balanced Scorecard* indicadores directamente relacionados a la realización de RSC.

Más recientemente, Henri y Giasson (2006) propusieron un sistema de control operacionalizado a través de indicadores de medida de la realización medioambiental (IPE), el cual constituye una adaptación al tema medioambiental del sistema *Key Performance Indicators* (KPI). Este resulta de la intersección entre un eje "interno-externo" y un eje "procesos-resultados". Como desventaja, este modelo ignora el aspecto humano y, en particular, el peso de los actores en la propia transformación del sistema presupuestario (Le Moigne, 1995).

El Instituto Ethos (2011) establece que, respecto a las herramientas de gestión empresarial, una demanda recurrente de las organizaciones es el establecimiento de comparabilidad entre lo que diagnostican, implementan y relatan de un periodo a otro. Con el perfeccionamiento de las inversiones y de la ejecución de acciones con criterios socioambientales, es cada vez más

necesario acompañar los resultados para medir hasta qué punto los esfuerzos de la compañía cumplen su objetivo de contribuir al desarrollo sostenible. Con base en ese contexto, el Instituto presenta los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial, que representan su esfuerzo por ofrecer a las empresas una herramienta que las auxilie en el proceso de profundización de su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

Estructurados en forma de cuestionario, los Indicadores Ethos son un excelente instrumento de concienciación, aprendizaje y monitoreo de la responsabilidad social empresarial. Su disposición en cuadros contiguos se estructuró para también auxiliar a la compañía en la planificación de acciones: representan una escala evolutiva de parámetros de políticas y acciones que la firma puede utilizar como referencia o inspiración para sus propias políticas y acciones. Tras llenar el cuestionario de los Indicadores, las empresas pueden enviar sus respuestas al Instituto Ethos, por medio del sistema. Los datos procesados se convierten en puntuación y calificaciones y se presentan en el Informe de Diagnóstico, lo que permite que cada compañía los compare por medio de tablas y gráficas, con el grupo de *benchmarking* constituido por las diez empresas con las mejores notas, y con el promedio del grupo de empresas que respondieron al cuestionario en el mismo periodo.

El cuestionario de los Indicadores Ethos está construido en torno a siete temas: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad, Gobierno y Sociedad. Cada tema se divide en un conjunto de indicadores, cuya finalidad es plantear cómo puede la compañía mejorar su desempeño en tal aspecto. Cada uno de los indicadores está formado por distintos tipos de cuestiones: de profundidad, binarias y cuantitativas.

De acuerdo a *CSR Europe* (2016) por múltiples razones, cada vez más, las empresas revisan y mejoran sus procesos de gestión de sostenibilidad. Para esto, *CSR Europe* propone herramientas de *benchmarking* como la mejor manera de habilitar a las organizaciones para identificar áreas de mejora y de prioridades internas, las cuales ayudan a crear estrategias de

negocio provechosas que rindan beneficios sociales tangibles. Pone a disposición de las empresas las siguientes herramientas de medición:

- MIA: *Maturity and Integration Assessment*. Evalúa el desempeño no financiero de las organizaciones y el nivel en que este se encuentra integrado en las operaciones de la empresa
- LEA: *Lifelong Employability Assessment*. Herramienta para la evaluación de la capacidad de la empresa para adaptarse a una perspectiva de largo plazo en todos los procesos de gestión de Recursos Humanos
- STEM  $\pi$ : *STEM Programme Impact Assessment*. Evalúa el potencial impacto de las actividades de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas que realiza la organización
- QIA: *Quality Internship and Apprenticeships Assessment*. Evalúa los esquemas actuales de la organización en materia de oportunidades de aprendizaje, pasantías e internados
- MOC-A: *Management of Complaints Assessment*. Mide la efectividad de los procesos de la organización para abordar denuncias de los empleados y/o comunidad local en materia de Derechos Humanos

### **§5: Potenciales beneficios de la RSC para las organizaciones**

De acuerdo con Chahal y Sharma (2006) cuando se le observa estratégicamente, la RSC puede convertirse en una fuente de tremendo progreso social.

En tal sentido, en la publicación de diciembre de 2006 de *Harvard Business Review*, Porter y Kramer presentaron un análisis sistemático vinculando ventaja competitiva y RSC, donde explican cómo una empresa puede utilizar la estrategia competitiva para sondear la oportunidad de RSC y en el proceso, mejorar su competitividad de largo plazo mientras produce mucho más bien social que el producido por la RSC tradicional. Estos autores señalan dos razones claves por las que muchas empresas que han iniciado esfuerzos de RSC llegan a considerar que tales esfuerzos no son tan productivos como podrían ser. Una razón es que estas compañías simplemente consideraron la RSC como un costo, una coacción o un hecho

caritativo; otra razón es que estas empresas no incorporaron sus esfuerzos en RSC como parte de sus estrategias centrales de negocio.

Para Maxfield (2008), las interrogantes sobre la relación entre RSC y estrategia competitiva son ampliamente discutidas entre profesionales en ejercicio y apasionadamente argumentadas en foros académicos (Brooks, 2005; Longley, 2005; McWilliams y Siegel, 2006) estudios recientes (Hillman y Keim, 2001; Husted y Salazar, 2006) han encontrado que es más sabio para una firma actuar estratégicamente que ser forzada a hacer inversiones en prácticas de RSC. Porter y Kramer (2006) proponen que, si las corporaciones fueran a analizar sus perspectivas sobre RSC utilizando el mismo marco de referencia que guía sus elecciones centrales como negocio, descubrirían que la RSC puede ser una fuente de ventaja competitiva.

En el lado de los profesionales practicantes, las contribuciones sociales cambian de modelos que enfatizan el interés filantrópico a un énfasis en asociaciones que se alinean con las competencias centrales de la firma y grupos de interés estratégicamente más importantes (Hemphill, 2004; Bruch y Walter, 2005). Esto implica un nuevo filtro para evaluar contribuciones sociales corporativas y con frecuencia, significa dejar de apoyar algunos de sus colaboradores sociales tradicionales a fin de perseguir asociaciones más estratégicamente alineadas. Las contribuciones sociales son monitoreadas usando métricas de desempeño vinculadas a las metas estratégicas de la corporación (Epstein y Wisner, 2001; Zingales y Hockerts, 2003).

En el lado académico, se debate el valor estratégico de la RSC puesto que las teorías neoclásicas del desempeño de la firma no reconcilian fácilmente el bienestar social con el éxito empresarial (Allinson, 2004; *The Economist*, 2005). En la visión neoclásica económica de la firma, las actividades de RSC están justificadas si contribuyen, o por lo menos no perjudican la rentabilidad. Esta visión subraya las exhortaciones corporativas a alinear las actividades de RSC con metas corporativas y competencias centrales, a la vez que conduce los esfuerzos de los académicos a examinar la correlación entre RSC y desempeño financiero corporativo. Los estudios que examinan la covariación del desempeño financiero e inversión en responsabilidad social aun ofrecen resultados desiguales (Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003;

Cardan y Darragh, 2004; Fishman, Heal y Nair, 2005; Vogel, 2005; Brammer, Brooks y Pavelin, 2005; Barnett, 2007).

De acuerdo a Devinney (2009), la literatura empírica sobre la relación entre RSC y desempeño es diversa y está cargada de inquietudes no sólo sobre cómo es medido el desempeño sino también sobre qué significa hacer el bien (McWilliams y Siegel, 2000; Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003; Margolis, Elfenbein, y Walsh, 2007). Adicionalmente, tal como el movimiento de RSC es relativamente incipiente –a pesar del volumen de publicaciones- es difícil desmontar las competencias corporativas subyacentes y determinar cuáles competencias de RSC pueden estar ligadas a resultados específicos en el desempeño. Como es notorio, mucho de esto está relacionado al problema de definir la RSC y cuál beneficiario es el más relevante. A pesar de esto, la RSC será sostenible solo al punto en que tanto las corporaciones como las sociedades relevantes son convencidas de que hay algún pago por la inversión.

Para Chahal y Sharma (2006) la mayor parte de la investigación realizada sobre el desempeño social corporativo se ha conducido para encontrar la relación entre involucramiento social corporativo y desempeño financiero (Maignan y Farrell, 2001). Los efectos de la RSC sobre el desempeño económico se han mostrado inconsistentes en la literatura (Coffey y Frywell, 1991; Stanwick y Stanwick, 1998; Maignan y Ferrell, 2001; Sen y Bhattacharya, 2001). La investigación también ha empezado a enfocarse en los efectos de la RSC sobre los empleados y consumidores (Brown y Dacin, 1997; Creyer y Ross, 1997; Murray y Vogel, 1997; Turban y Greening, 1997; Ellen, Webb y Mohr, 2000; Maignan y Ferrell, 2001).

De hecho, partiendo del trabajo de Wood (2010), Hirigoyen y Poulain-Rehm (2014) clasificaron las mediciones de los efectos y el impacto del desempeño social de la empresa, el cual había sido definido previamente por Wood (1991) como la configuración de los principios de responsabilidad social de una organización de negocios, los procesos de responsividad social y los programas de políticas y resultados observables que se vinculan con las relaciones sociales de la firma. A continuación, se presenta una sección de la tabla elaborada por Hirigoyen y Poulain-Rehm (2014), la cual identifica a los autores que han estudiado los efectos y el impacto del desempeño social.

Tabla No.6: Medidas de los efectos y del impacto del desempeño social.

<b>Mesures des effets et de l'impact de la performance sociale</b>	
L'existence ou non d'un rapport social/ environnemental	Stanwick et Stanwick (2000 et 2006)
L'impact environnemental (CEP <sup>1</sup> rating, émission toxique, EIRIS <sup>2</sup> )	Gerde et Logsdon (2001) ; Ragothaman et Carr (2008) ; Chatterji <i>et al.</i> (2009) ; Brammer <i>et al.</i> (2006) ; Sullivan et Gouldson (2007) ; Jones et Rubin (2001)
Résultats sur le comportement des consommateurs (choix, attitudes, confiance, valeurs, satisfaction)	Chen <i>et al.</i> (2008) ; Bosch et Lee (1994) ; Rundle- Thiele <i>et al.</i> (2008) ; Pivato <i>et al.</i> (2008) ; Paul <i>et al.</i> (1997) ; Schuler et Cording (2006) ; Uhlaner <i>et al.</i> (2004)
Les résultats sur le comportement des employés (attractivité, satisfaction, perceptions)	Greening et Turban (2000) ; Albinger et Freeman (2000) ; Riordan <i>et al.</i> (1997) ; Corley <i>et al.</i> (2001)
Les résultats sur le comportement des fournisseurs	Mamic (2005) ; Lindgreen <i>et al.</i> (2009)
Les résultats sur la réputation (classement Fortune, perceptions des étudiants du monde des affaires)	McGuire <i>et al.</i> (1988) ; Brown (1997 et 1998) ; Preston et O'Bannon (1997) ; Alexander et Buchhloz (1978) ; Wu (2006)

Fuente: Hirigoyen y Poulain-Rehm (2014), a partir de Wood (2010). Última sección de la tabla.

En los siguientes sub-acápites se examinan los aportes de diversos autores acerca de los beneficios que ofrece la práctica de la RSC a las empresas en tres aspectos: financiero, mercadológico y de gestión de recursos humanos.

### §5.1: Beneficios financieros de la RSC

Siendo el desempeño financiero de las empresas un aspecto vital y un indicador tangible del éxito de las organizaciones, es lógico que su relación con la práctica de la RSC sea uno de los temas más abordados al considerar los potenciales beneficios de la RSC para las empresas. Tal interés data de varias décadas, siendo el trabajo de Moskowitz (1972) uno de los primeros en plantear la inquietud acerca de la posible relación entre los mercados de valores y la RSC, e inicia con la siguiente interrogante: ¿los asuntos sociales deberían ser considerados al tomar

decisiones de inversión? El mismo autor ofrece respuesta a esta inquietud al señalar que -para entonces- un cierto número de individuos e instituciones están empezando a pensar que sí. Mientras las corporaciones han estado por mucho tiempo bajo una variedad de presiones para que cumplan con sus responsabilidades sociales, están ahora enfrentadas con la posibilidad de que sus acciones negociadas en mercados de valores serán compradas o rechazadas sobre la base de las acciones o falta de acciones de la empresa en materia social.

Para entonces, Moskowitz (1972) indicó que aún no existía evidencia real y rotunda de que los mercados de capital sean materialmente afectados por el desempeño social de las firmas, pero los casos de varias empresas y fundaciones hacen tomar en consideración este tema. De hecho, el trabajo de este autor se sostiene en la exposición de los casos de unas catorce empresas estadounidenses en que las inversiones parecen no responder solo a criterios meramente financieros sino a consideraciones de su comportamiento respecto la sociedad.

Años más tarde, Arlow y Gannon (1982) desarrollan su trabajo acerca de la relación entre RSC, estructura corporativa y desempeño económico. Mediante la revisión de los estudios precedentes, los autores concluyen que la relación entre responsividad social y desempeño económico es poco convincente; además, construyen una tabla sumaria de los estudios empíricos del tema, la cual se presenta a continuación:

Tabla No.7: Resumen de estudios empíricos: Responsividad social y desempeño económico.

<i>Author(s)</i>	<i>Sample</i>	<i>Social Responsibility Measure</i>	<i>Economic or Profit Measure</i>	<i>Results</i>
1. Sturdivant & Ginter (1977)	28 corporations in 1975 <i>Fortune</i> 500.	Moskowitz's ratings of best or worst, and authors' rating of honorable mention.	Growth in EPS relative to industry average 1967-74.	Best and honorable mention have significantly higher growth in EPS than worst
2. Paret & Eilbirt (1975)	80 firms in 1971 Forbes roster of Biggest Corporations.	Author's judgment.	NI NI as a percent of sales. NI as a percent of shareholder's equity. EPS.	Socially responsible firms (80) have greater median values on all dimensions compared to 1973 <i>Fortune</i> 500 list
3. Bowman & Haire (1975)	82 firms in food processing in 1973 Moody's Industrial Manual	Percent of prose in annual report on social responsibility.	Mean or Median ROE 1968-72 or 1969-73.	Both mean and median ROE higher for firms with some discussion than none. Medium mention firms have significantly greater median ROE than either high or low mention.
4. Vance (1975)	45 and 50 major corporations.	Ratings by students and executives in 1972 <i>Business and Society Review</i> .	Per share stock price 1/1/75 as percent of 1/1/74 price.	Average ratings of both groups negatively correlated with 1974 stock market performance
5. Folger & Nutt (1975)	Nine paper companies.	Government pollution indices.	P/E ratio Mutual fund purchases (in dollars) Common stock price. (Data from selected quarters 1971-72)	No positive relationships
6. Alexander & Bucholz (1978)	41 firms from Vance (1975)	Same as Vance (1975)	Risk adjusted ROE: 1970-74 and 1971-73	No significant relationships
7. Abbott & Monsen (1979)	450 corporations in 1975 <i>Fortune</i> 500.	Social involvement Disclosure Scale (Number of social action disclosures in annual reports)	Total returns to investors 1964-74	No meaningful difference in total returns to investors for high and low involvement firms.

<sup>a</sup>EPS is earnings per share; NI is net income; ROE is return on equity, P/E ratio is price earnings ratio

Fuente: Arlow y Gannon, 1982

Aupperle, Carroll y Hatfield (1985) consideran que a pesar de que ha habido considerable investigación en el tema, frecuentemente la misma ha sido objeto de sesgos ideológicos o procedimientos metodológicos limitados. Además, la investigación ha sido limitada por la dificultad de medir adecuadamente la RSC. El trabajo de estos autores también presenta un sumario de las investigaciones precedentes. Esta revisión de la literatura sobre la relación entre RSC y rentabilidad muestra que los estudios produjeron resultados diversos: Al tiempo que varios concluyeron que existe una relación entre estos aspectos, aquellos estudios que aparentaron ser más cuidadosos a nivel metodológico no llegaron a la misma conclusión y el estudio de Aupperle et al (1985), resulta inútil para servir de soporte a la noción de que

ciertamente existe tal vínculo debido a que, utilizando un elaborado instrumento de elección forzada administrado a CEO's (*Chief Executive Officers*) de distintas empresas, no encontró ninguna relación entre RSC y rentabilidad. Específicamente, variados niveles de orientación social no fueron considerados para correlacionar diferencias en cuanto a desempeño.

Siguiendo la cronología, se encuentra el trabajo de McGuire, Sundgren y Schneeweis (1988) quienes se interesan por la relación entre RSC y desempeño financiero de la firma. Utilizando las escalas de reputación corporativa ofrecidas por la revista *Fortune*, analizan los lazos existentes entre las percepciones de la RSC de las empresas y medidas de su desempeño financiero. Los resultados muestran que el desempeño antecedente de una firma, valorado por los retornos del mercado de acciones y medidas basadas en contabilidad, es más cercanamente relacionado a la RSC que su subsiguiente desempeño. Los resultados también reflejan que las medidas del riesgo son más cercanamente asociadas con responsabilidad social que lo sugerido por estudios anteriores.

Los resultados de McGuire et al (1988), obtenidos mediante variados análisis estadísticos, sugieren ciertas conclusiones, así como vías para investigación futura. Quizás la conclusión más importante sea la que indica la disminución del riesgo de la firma como un importante beneficio de la RSC.

Wood y Jones (1995) también desarrollaron un trabajo acerca de la relación entre RSC y desempeño financiero, en su caso, bajo la perspectiva de los *stakeholders*. Atendieron a los estudios previos, sobre los que construyeron la tabla ilustrativa mostrada a continuación, en la que resulta interesante la especificación del tipo de relación encontrada por sus autores.

Tabla No.8: Estudios sobre el desempeño social corporativo.

Source	Year	CSP Measure	Direction of Findings	Variables Related to CSP Measure
Moskowitz	1972	apparently, author's perception of CSR (social responsibility)		Socially responsible firms outperform the Dow-Jones average
Parket & Eilbert	1975	response to their earlier survey = CSR	+	profit margin, return on equity, and earnings per share
Vaner	1975	CSR company list from <i>Business &amp; Society Review</i> (Moskowitz scale)	-	stock price increases
Fry & Hock	1976	Students' evaluation of industry reputation	-	CSP disclosure in annual report (worse reputation, more disclosure)
Heintz	1976	CSR company list from <i>Business &amp; Society Review</i> (Moskowitz scale)	+	return on equity
Sturdivant & Ginter	1977	28 high-CSR firms from <i>Business &amp; Society Review</i>	+	10-year growth in earnings per share
Alexander & Dechholz	1978	high-CSR firms from <i>Business &amp; Society Review</i>	nr	2-year & 5-year stock price increases
Preston	1978	Moskowitz reputational scales	nr	Ernst & Ernst social disclosure scale
Cochran & Wood	1984	Moskowitz ratings: best, honorable mention, worst CSP	+	operating earnings/sales
			+	operating earnings/assets
			+	asset age (a measure of inefficiency)
McGuire, Studdgren, & Schneewens	1988	Fortune reputation ratings	+	return on assets
			+	asset growth in one period
			-	debt/assets ratio
			nr	total assets
			nr	income
			nr	sales growth
			nr	total return
Cottrell & Faust	1991	Fortune reputation ratings	-	foreign sales
			-	foreign sales as % of total sales
Graves & Waddock	1994	KLD scales/smart management	+	number of institutional investors
			+	percent of shares owned by institutional investors

Note: The "Direction of Findings" column briefly shows the statistical relationships of the CSP measure to other variables used in the study. "+" indicates a positive relationship, "-" a negative relationship, and "nr" a non-significant relationship with the variable listed in the last column. "Variables Related to CSP Measure."

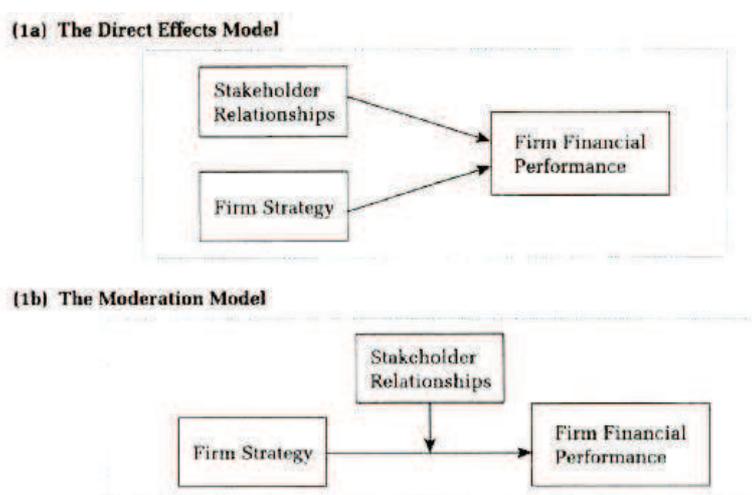
Fuente: Wood y Jones, 1995

La que para los intereses de esta sección resulta ser la conclusión más importante en este trabajo de Wood y Jones (1995) es la que indica que la relación entre desempeño social corporativo y desempeño financiero es todavía ambigua debido a que aún no existe una teoría que esclarezca cómo estos dos aspectos deberían relacionarse; no hay medida comprensible y válida para el desempeño social corporativo; la mayoría de los estudios sobre el tema son carentes de rigor metodológico y, por consiguiente, son inciertos en cuanto a su validez, fiabilidad y generalización; y existe confusión en cuanto a cuáles *stakeholders* son representados por tales o cuales medidas. Otra conclusión importante es que los estudios de caso muestran de manera consistente una relación entre las noticias sobre comportamientos socialmente irresponsables y retornos de acciones negativos y anormales.

Otros autores interesados en el vínculo entre desempeño social corporativo y desempeño financiero son Waddock y Graves (1997) cuyo documento, usando una fuente mejorada de datos sobre desempeño social corporativo (o *CSP* por sus siglas en inglés, a partir del término '*corporate social performance*') reporta los resultados de un riguroso estudio de los nexos empíricos entre desempeño social y financiero. Así, el *CSP* es asociado positivamente con desempeño financiero precedente, sosteniendo la teoría de que la débil disponibilidad de recursos y el *CSP* están positivamente relacionados. Además, el *CSP* se asocia de modo positivo con el desempeño financiero futuro, dando soporte a la teoría de que la buena gestión y el *CSP* están positivamente correlacionados.

Por su parte, Berman, Wicks, Kotha y Jones (1999) estudian la relación entre la gestión de los grupos de interés y el desempeño financiero de la empresa, tema respecto el cual consideran que se ha realizado poca investigación empírica y sobre el que pretenden contribuir derivando dos modelos distintos de gestión de grupos de interés, a partir de la investigación disponible, probando la precisión descriptiva de estos modelos e incluyendo en ellos importantes variables de la literatura sobre estrategia. Los dos modelos desarrollados se representan del modo siguiente.

Figura No.13: Modelos estratégicos de gestión de grupos de interés.



Fuente: Berman, Wicks, Kotha y Jones, 1999

Los modelos son probados por Berman et al (1999) en un estudio empírico que utiliza la base de datos KLD la cual emplea cinco variables extensas para captar la postura de una firma hacia los grupos de interés. Los resultados señalan que de las cinco variables probadas solo dos exhibieron fuertes efectos sobre el desempeño financiero; en otras palabras, los resultados indican que la atención de la gerencia hacia dos importantes variables de *stakeholders*, a saber, los empleados y la seguridad y calidad de los productos, puede ayudar a mejorar el desempeño financiero de una firma.

Para Ogden y Watson (1999) también resulta de interés la relación entre el desempeño corporativo y el manejo de los grupos de interés. Estos autores examinan una aseveración de principal importancia, a saber: Una empresa puede acrecentar los intereses de sus accionistas simultáneamente con los de otros *stakeholders* relevantes. La información financiera relativa a la industria de abastecimiento de agua del Reino Unido y los indicadores del desempeño del servicio a los consumidores introducidos después del proceso de privatización en 1989 para proteger los intereses de los consumidores, proveyeron la base para el análisis empírico implicado en el estudio. Los resultados muestran que, si bien mejorar el desempeño del servicio relativo a los consumidores es costoso para las empresas en términos de sus beneficios corrientes, los retornos a los accionistas responden en una manera significativamente positiva a tales mejoramientos. Los autores interpretan este hallazgo como consistente con la teoría de los *stakeholders*.

Al observar el hecho de que los investigadores han reportado impacto positivo, negativo, y neutral de la RSC sobre el desempeño financiero de las firmas, McWilliams y Siegel (2000) realizan su propio estudio entendiendo que esta inconsistencia puede deberse a un análisis empírico defectuoso. En su trabajo, estos autores demuestran un desperfecto particular en los estudios econométricos existentes al momento, sobre la relación entre desempeño social y financiero. Al respecto, señalan que tales estudios estiman el efecto de la RSC calculando la recta de regresión del desempeño de la firma sobre el desempeño social corporativo y varias variables de control. Este modelo es inespecífico ya que no controla la inversión de la empresa en investigación y desarrollo, que ha mostrado ser un determinante importante del desempeño de la firma. Esto resulta en estimados del impacto financiero de la RSC sesgados. Los autores

concluyen argumentando que cuando el modelo es aplicado apropiadamente, se encuentra que la RSC tiene un impacto neutral sobre el desempeño financiero de una empresa.

Otro autor que observa la inconsistencia de los resultados de investigaciones precedentes es Gond (2001) quien cuestiona cómo y por qué un comportamiento ético puede ser rentable para una empresa; cuestiona si ciertamente las variables desempeño financiero y desempeño social están correlacionadas y si tal vínculo es positivo o negativo. Para explorar esta relación el autor diseña la siguiente tabla de hipótesis, basada en la diversidad de fundamentos teóricos que pretenden explicar la naturaleza y causalidad de la interacción entre ambos tipos de desempeño.

Tabla No.9: Las Hipótesis sobre las Interacciones Desempeño Social Corporativo – Desempeño Financiero

	Nature du lien (signe)	
Causalité	Positif	Négatif
CSP ⇔ FP	<p><b>(1) Hypothèse de l'impact social ou du « bon management »</b></p> <p>La capacité à satisfaire les <i>stakeholders</i> conduit à une amélioration de la performance (Cornell et Shapiro, 1987 ; Freeman, 1984)</p>	<p><b>(2) Hypothèse de l'arbitrage</b></p> <p>La recherche d'une meilleure performance sociétale implique des coûts financiers générant un désavantage compétitif (Friedman, 1970 ; Aupperle <i>et al.</i> 1985)</p>
FP ⇔ CSP	<p><b>(3) Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack organisationnel »</b></p> <p>Le comportement sociétal est fonction des ressources disponibles : théorie du <i>slack</i> de ressources (McGuire <i>et al.</i>, 1988)</p>	<p><b>(4) Hypothèse de l'opportunisme</b></p> <p>Les managers poursuivent des objectifs privés au détriment des <i>shareholders</i> comme des <i>stakeholders</i> (Preston &amp; O'Bannon, 1997, d'après Williamson, 1985)</p>
CSP ⇔ FP	<b>(5) Hypothèse de la synergie positive</b>	<b>(6) Hypothèse de la synergie négative</b>
	Ces deux hypothèse croisent différents fondements conceptuels précédents	
	NEUTRE	
CSP ∅ FP	<p><b>(7) Hypothèse de l'absence de lien entre les deux entités</b></p> <p>Il existe une offre et une demande de responsabilité sociétale, dans un contexte micro-économique standard, à l'équilibre il n'y a pas de lien entre CSP et FP (McWilliams et Siegel, 2001)</p>	

Tableau construit d'après Preston et O'Bannon (1997).

Fuente: Gond, 2001

Nótese el desarrollo de siete distintas hipótesis a lo largo de la literatura existente sobre el tema. Estas siete hipótesis dan cuenta de igual cantidad de relaciones diferentes entre desempeño social corporativo y desempeño financiero, lo que indica el grado de complejidad presente en la presunción del vínculo entre ambas variables. Posteriormente, el autor atiende a la diversidad de resultados de los estudios empíricos y desarrolla la siguiente tabla que muestra un balance de los mismos.

Tabla No.10: Dos Balances de Resultados concernientes a los estudios sobre los vínculos entre desempeño financiero corporativo y desempeño social corporativo.

<b>DEUX BILANS DES RÉSULTATS CONCERNANT LES ÉTUDES SUR LIENS CFP / CSP</b>			
	<b>Lien positif</b>	<b>Lien nul</b>	<b>Lien négalif</b>
<b>Griffin et Mahon (1997) Total = 62 études</b>	33	9	20
<b>Roman <i>et al.</i> (1999) Total = 52 études</b>	33	14	5

Fuente : Gond, 2001

Ante tales datos es preciso resaltar que el balance tiende a favorecer la presunción de la existencia de una correlación positiva entre el desempeño social y el desempeño financiero de las firmas; no obstante, estos permanecen globalmente mixtos. En palabras de Gond (2001), la conclusión principal es que los estudios empíricos no permiten determinar la existencia de una relación estable y no ambigua entre los dos desempeños.

McWilliams y Siegel (2001) retoman el tema de la relación entre desempeño financiero y RSC, esta vez mediante un estudio que esboza un modelo de oferta y demanda de RSC. Basados en esta perspectiva, los autores desarrollan una serie de hipótesis, cuyo estudio conlleva a las conclusiones básicas de que existe un nivel ideal de RSC que los gerentes pueden determinar mediante un análisis costo-beneficio, y que existe una relación neutral entre RSC y desempeño financiero.

Por su parte, Hillman y Keim (2001) estudian la relación entre valor de los accionistas, gestión de los grupos de interés, y participación en asuntos sociales. Los autores parten del supuesto de que construir mejores relaciones con los grupos de interés primarios como los empleados, consumidores, suplidores y comunidades inmediatas, puede conducir a una riqueza incrementada de las acciones al ayudar a las firmas a desarrollar activos intangibles y valiosos que pueden ser fuente de ventaja competitiva; además, entienden que usar los recursos corporativos para atender problemáticas sociales no relacionadas a estos grupos primarios puede no crear valor para los accionistas. Tales proposiciones son probadas mediante la información de 500 empresas de *Standard & Poor's* en que los autores encontraron evidencia de que la administración de los grupos de interés conduce a mejoría de los valores de los accionistas, mientras que la participación en problemas sociales está negativamente asociada con los valores de los accionistas.

En su trabajo, Jensen (2002) intenta esclarecer lo que considera ser la propia relación entre maximización de valor y la teoría de los grupos de interés, a lo que denomina como '*enlightened value maximization*'<sup>14</sup>, la que según explica el autor, utiliza mucho de la teoría de la estructura de los grupos de interés pero acepta la maximización del valor de largo plazo de una firma como el criterio para hacer la compensación precisa a los grupos de interés, y especifica la maximización del valor de largo plazo o búsqueda de valor como el objetivo de la firma. Por tanto, esta proposición resuelve los problemas que se desarrollan a partir de los múltiples objetivos que acompañan la tradicional teoría de los grupos de interés. Además, Jensen (2002) discute el *Balanced Scorecard* el cual constituye el equivalente gerencial de la teoría de grupos de interés, explicando cómo esta teoría es defectuosa debido a que no muestra una medida única de cómo se han desempeñado. La solución que considera el autor es definir una sola puntuación para medir el desempeño de la organización, y tan alta como su puntuación sea, esta va a aumentar su contribución con la firma.

Mena (2005) también atiende la relación entre RSC y desempeño financiero, orientándose al plano bursátil en el que revisa la ocurrencia de una relación de preferencia hacia las empresas socialmente responsables; esto es, que los públicos de los mercados de valores, es decir, los

---

<sup>14</sup> Término de traducción imprecisa.

inversionistas, prefieren las empresas reconocidas como socialmente responsables al momento de efectuar inversiones. Al respecto, indica que el *Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI)* representa el 10% de las 300 mejores compañías, diseminadas en 34 países, consideradas como líderes en desarrollo sostenible ya que cumplen criterios económicos, medioambientales y sociales.

Mena (2005) continúa explicando que el *DJSI* reconoce la importancia de integrar factores económicos, ambientales y sociales en las estrategias de negocio. Así, también presta atención a la tecnología innovadora, gobierno corporativo, los intereses de los accionistas, dirección de la industria y las respuestas corporativas a los cambios en la sociedad. En su base está el gravamen de sustentabilidad, el cual incluye criterios generales que se aplican a todas las empresas y criterios específicos, de acuerdo a las características de los distintos tipos de industrias. El índice es revisado anualmente por un comité consultivo que concita expertos del sector financiero y en sustentabilidad corporativa. El autor agrega que las empresas que ocuparon las 10 posiciones más altas durante el quinquenio 1994-99, superaron en un 5.3% la rentabilidad de las mejores del índice *Dow Jones* de la bolsa de New York. En Gran Bretaña, existe un indicador bursátil similar, llamado *Ftse4Good*. Por ejemplo, en Europa, desde el año 2003, las empresas que cotizan en Bolsa tienen que publicar en sus informes anuales de buen gobierno, la información sobre riesgos sociales, éticos y medioambientales.

Otros autores interesados en la relación entre desempeño financiero y RSC son Caby y Pineiro (2005) quienes se orientan al aspecto de la publicación voluntaria de informaciones extra-financieras. Los autores inician su trabajo atendiendo al hecho de que en los últimos años una vasta literatura sobre la publicación voluntaria de informaciones ha intentado explicar la ausencia de transparencia en la comunicación entre las empresas y los inversionistas, transparencia que resulta indispensable para el buen funcionamiento de los mercados financieros y de las economías, en un sentido aún más amplio. Esto lo explican señalando que la transparencia de las empresas se hizo una preocupación mayor para el conjunto de los actores de los mercados financieros. Tiene por objeto restaurar la confianza de los inversionistas y así asegurar la perennidad de la regulación de los mercados adoptada por el conjunto de los países occidentales. Un síntoma de la necesidad de transmitirles informaciones

no financieras a los inversionistas se expresa por el desarrollo de inversiones éticas o socialmente responsables, es decir, una práctica que integra preocupaciones sociales y medioambientales en las decisiones de gestión de cartera.

Caby y Chousa (2005) distinguen la existencia de seis categorías de razones que explican la retención de informaciones en términos de equilibrios de comunicación parcial o de ausencia de comunicación, a saber: Los costos de comunicación, el grado de fiabilidad insuficiente de las informaciones, el grado de imprecisión de la información significativa poseída por la empresa, las características de los usos de la información, los intereses privados de los dirigentes y la heterogeneidad de los mismos, y finalmente, la interacción potencial entre política contable y política de comunicación de informaciones complementarias. Los autores concluyen argumentando que la publicación voluntaria de informaciones sobre la administración socialmente responsable reduce la asimetría de modo positivo y significativo para los accionistas y los demás grupos de interés de la empresa. Los autores explican el aumento de la rentabilidad, un mejor acceso al financiamiento y un menor costo del capital como beneficios directos de la publicación voluntaria de las informaciones ligadas a la RSC. Además, indican el mejoramiento de la imagen de mercado y de la reputación de la empresa, el aumento de las ventas y de la fidelidad de los clientes y el mejoramiento de la satisfacción de los empleados como sus beneficios indirectos.

Otro estudio a citar es el de López-Iturriaga y López-de-Foronda (2009) quienes analizaron la influencia de la estructura de propiedad de la firma sobre la RSC, medida por el *Dow Jones Sustainability STOXX Index* y el *Ethibel Excellence Index*. Utilizando datos de 1,248 firmas de cinco países de la Unión Europea (Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y España) correspondientes al periodo 2000-2004, encontraron que el poder del accionista mayoritario es negativamente relacionado con la RSC; esto es, a medida que la proporción de acciones pertenecientes al accionista mayoritario aumenta, decrecen sus incentivos para comprometerse en la RSC. De modo similar, se determinó que una mayor competición por el poder del principal accionista por parte de otros accionistas mejora el compromiso de la firma con acciones socialmente responsables. Resultados adicionales sugieren que, condicionado sobre la disponibilidad de oportunidades de crecimiento rentables, los accionistas familiares son más

propensos a la RSC que otros tipos de inversionistas, y a la inversa, el porcentaje de propiedad en manos de inversionistas institucionales es negativamente relacionado con la RSC.

Más recientemente, Mishra y Modi (2013) establecen que a pesar de que la investigación existente sobre la relación de la RSC y el desempeño financiero ha proporcionado explicaciones valiosas, la misma ha sufrido de por lo menos, tres limitaciones importantes:

- Primero, la visión de la RSC ha sido predominantemente parcializada, enfocada en las actividades positivas de RSC y las externalidades que generan (Kotler y Lee, 2005; Porter y Kramer, 2006; Luo y Bhattacharya, 2009). Un enfoque singular sobre RSC positiva pasa por alto que con frecuencia las firmas también se comprometen en acciones e iniciativas que reducen el bienestar societal y califican como RSC negativa (Bird, Hall, Momente y Reggiani, 2007); ignorarla puede conducir a una representación incompleta de las implicaciones financieras de la RSC para las firmas.
- Segundo, al evaluar el valor financiero de la RSC positiva, los académicos se han enfocado en medidas basadas en contabilidad tales como retorno de la inversión (Hull y Rothenberg, 2008) o medidas como la Q de Tobin (Bird et al, 2007; Lourenco, Branco, Curto y Eugenio, 2011).
- Tercero, la investigación en otro componente importante del desempeño financiero, el riesgo idiosincrático (o riesgo diversificable) en el precio de mercado de las firmas, ha sido ampliamente pasado por alto. El riesgo idiosincrático cuenta para aproximadamente el 80% del riesgo de mercado total y la seguridad de fluctuaciones de los precios (Bansal y Clelland, 2004) y los inversionistas establecen un costo de capital más bajo para las firmas con menor riesgo (Merton, 1987; Shin y Stulz, 2000).

Por tanto, en su investigación Mishra y Modi (2013) proveen un marco de referencia que vincula tanto la RSC positiva como negativa con el riesgo idiosincrático de las firmas. Mientras investigan estas relaciones, los autores también analizan el rol moderador del apalancamiento financiero de las firmas. En general, el análisis de información secundaria para empresas de múltiples industrias durante los años 2000 a 2009, muestra que la RSC tiene un efecto significativo sobre el riesgo idiosincrático de las firmas, con la RSC positiva reduciendo el riesgo y la RSC negativa, aumentándolo. Los resultados también muestran que

la reducción del riesgo en la RSC positiva no está garantizada, con empresas que tienen altos niveles de apalancamiento financiero presenciando una reducción más baja del riesgo idiosincrásico.

El estudio de Erhemjamts, Li y Venkateswaran (2013) examina los determinantes de la RSC y sus implicaciones sobre la política de inversiones de la empresa, la estrategia organizacional y el desempeño. Los resultados indican que las empresas con mejor desempeño, más alta intensidad en investigación y desarrollo, mejor salud financiera, así como empresas en nuevas industrias son más probables de comprometerse con actividades de RSC al contrario de las firmas con mayor riesgo. Los resultados también evidencian una relación de curva U entre tamaño de la empresa y RSC, indicando que tanto las empresas muy pequeñas como las muy grandes exhiben altos niveles de fortalezas y preocupaciones de RSC. Las fortalezas en RSC de las firmas se relacionan favorablemente con sus inversiones, estrategia organizacional y desempeño. La relación entre RSC y los atributos de la empresa es fortalecida cuando los incentivos del *CEO* están por debajo de la media de la muestra, lo que sugiere que la participación en RSC es especialmente importante cuando los incentivos monetarios son más bajos que los niveles de comparación.

Por su parte, Ofori, Nyuur y Darko (2014) efectuaron un estudio delimitado al sector bancario en Ghana, el cual revela que estas empresas consideran las prácticas de RSC como una herramienta estratégica y están motivadas a desarrollarla por razones legítimas tanto como por razones de rentabilidad y sostenibilidad. Además, aunque en este sector se evidencia una relación positiva entre las prácticas de RSC y el desempeño financiero, este último no depende significativamente de tales prácticas sino de otras variables control como crecimiento, origen, ratio de deuda y tamaño.

En un estudio más reciente, Mishra y Modi (2016) examinan las consecuencias de la RSC para los accionistas, estableciendo que la capacidad mercadológica juega un rol complementario en la relación entre RSC y riqueza accionarial. El análisis basado en información secundaria de una muestra de 1,725 firmas entre los años 2000-2009, indica que los efectos de los esfuerzos de RSC sobre los retornos de las acciones y el riesgo idiosincrásico no son significativos por sí

mismos sino en presencia de la capacidad de mercadeo. Los resultados también revelan que aunque la capacidad de mercadeo tiene efectos de interacción positiva con esfuerzos verificables de RSC -en materia de medioambiente (por ejemplo, usar energía limpia), productos (ej, proveer a los económicamente en desventaja), diversidad (ej, promoviendo la diversidad en la alta dirección), gobierno corporativo (ej, limitando la compensaciones) y empleados (ej, apoyando sindicatos)- los retornos de las acciones y los efectos de interacción negativa con tales esfuerzos de RSC sobre el riesgo idiosincrático, no tiene un efecto de interacción significativo con los esfuerzos basados en la comunidad como las donaciones caritativas. En la tabla mostrada a continuación los autores recopilan los principales y más recientes estudios que –utilizando data objetiva- analizan la relación entre RSC, desempeño financiero y factores de mercadeo, incluyendo su propio estudio.

Tabla No.11: Investigación representativa sobre RSC, desempeño financiero y factores de mercadeo, utilizando datos objetivos.

**TABLE 1**  
**Representative Research on CSR, Financial Performance, and Marketing Factors Using Objective Data**

Research Article	Central Research Issue	Independent and Dependent Variables	Results
Luo and Bhattacharya (2006)	The mediating role of customer satisfaction in the relationship of CSR and firm financial value	DVs: Tobin's q and stock returns (measures of firm value) IVs: CSR, customer satisfaction, innovativeness and product quality	Customer satisfaction as a marketing resource partially mediates the relationship between CSR and firm value, and innovativeness and product quality positively moderate this relationship.
Luo and Bhattacharya (2009)	The relationship between firms' corporate social performance (CSP) and idiosyncratic risk and the role of advertising and R&D as strategic levers	DV: Idiosyncratic risk IVs: CSP, advertising spending, R&D intensity	Corporate social performance lowers firms' idiosyncratic risk, with even greater reduction in risk in the presence of higher advertising resources. However, simultaneous increases in both advertising and R&D resources in the presence of CSP lead to higher idiosyncratic risk.
Hull and Rothenberg (2006)	The relationship between CSP and financial performance, and whether this relationship is moderated by innovation and the level of differentiation in the industry	DV: Return on assets IVs: CSR, average advertising spending in industry (as measure of industry differentiation), R&D spending (as measure of innovation)	Corporate social responsibility has a marginal direct effect on financial performance. The impact is higher in relatively undifferentiated industries. In addition, CSP benefits firms with low innovation.
Servaes and Tamayo (2013)	The moderating role of customer awareness in the financial value of CSR	DV: Tobin's q (firm value) IVs: CSR and advertising intensity (as a measure of customer awareness)	Corporate social responsibility does not influence firm value on its own but does so only in the presence of high customer awareness (i.e., advertising resources).
This study	The moderating role of marketing capability in the CSR-shareholder wealth relationship, considering both overall CSR and CSR types	DVs: Stock returns and idiosyncratic risk (measures of shareholder wealth) IVs: CSR, six types of CSR, and marketing capability	Corporate social responsibility does not directly affect firms' shareholder wealth but does so in the presence of marketing capability. However, marketing capability also complements only CSR types with verifiable benefits to key firm stakeholders and does not influence relatively general community-based CSR.

Notes: IV = independent variable; DV = dependent variable.

Fuente: Mishra y Modi, 2016

Un elemento poco estudiado del aspecto financiero y su relación con la RSC es el referente a los impuestos. Ciprian y Borza (2011) examinan evidencia de cómo empresas envueltas en prácticas de elusión fiscal aún se consideran socialmente responsables. En este contexto, los autores consideran relevante entender si los objetivos tanto de los accionistas como de los demás grupos de interés fueron influenciados por la decisión de las corporaciones de estar radicadas *offshore* y aplicar distintas estructuras de elusión fiscal. En un trabajo más reciente Ciprian (2012) identifica el impacto en el caso de compañías activas en materia de RSC versus la orientación de sus estructuras impositivas, concluyendo que la literatura sobre RSC no ha prestado suficiente atención a las prácticas de elusión fiscal.

#### *§5.2: Beneficios mercadológicos de la RSC*

De acuerdo con Hanspal (2011) la relación entre la empresa y los consumidores es con frecuencia plagada por conflictos de intereses y en este proceso la empresa puede recurrir a prácticas que podrían ser injustas para los intereses de los consumidores. La globalización ha incrementado estas complicaciones aún más. Las expectativas de los consumidores con relación a los proveedores de productos y servicios se han incrementado y hay un mayor énfasis en que las empresas y mercadólogos sean socialmente responsables.

Harrison y Freeman (1999) establecen que los consumidores se han convertido en gradualmente sensibles al desempeño social de las empresas a las que les compran.

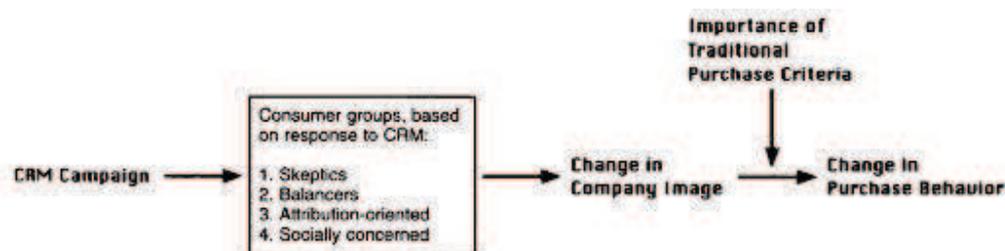
Es por ello que la RSC ha sido objeto de ciertas hipótesis acerca de su relación con un área importante de las organizaciones: Su mercadeo y sus estrategias en procura de ventaja competitiva. De hecho, una relación que se ha establecido de manera conceptual es que la RSC constituye en sí misma una estrategia de mercadeo que puede suponer oportunidades de ventaja para la empresa frente a sus competidores. Como lo documenta el trabajo de Garriga y Melé (2004) esta perspectiva es sostenida por autores como Porter y Kramer (2002) al hablar de inversiones sociales en un contexto competitivo; Hart (1995) y Lutz (1996) quienes

postularon la RSC como una serie de estrategias basadas en la visión de recurso natural de la firma; así como Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002) y nuevamente Prahalad (2002) quien concibe la RSC como el ámbito de desarrollo de estrategias para el fondo de la pirámide económica.

Décadas antes, Murray y Montanari (1986) empiezan por plantear la idea de que la RSC es conceptualizada como un producto ofrecido implícitamente a los públicos claves de la empresa y es el foco de un proceso de intercambio entre la empresa y la sociedad. Al respecto, señalan que el concepto de RSC es un producto que surge de la noción de que la sociedad es el conjunto de mercados actuales y potenciales para todos los bienes y/o servicios ofrecidos por la firma. El rango de productos de la empresa podría ser extendido para incluir todos los bienes o servicios sociales positivos o negativos, típicamente asociados a las actividades de RSC de una corporación.

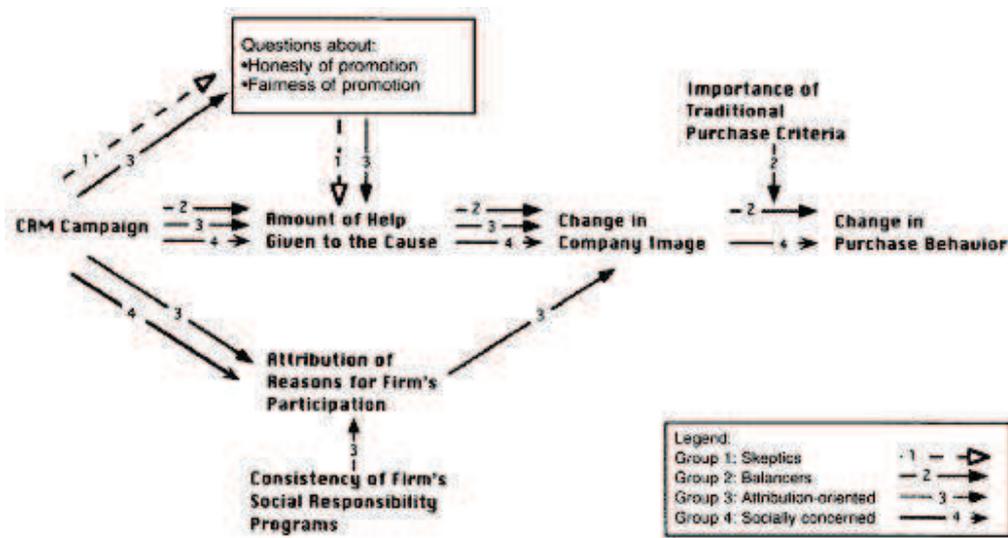
Partiendo de la visión denominada ‘Cause-Related Marketing’ (CRM) o Mercadeo Relacionado a Causas, la cual define la RSC como actividades de carácter altruista socialmente reconocidas y usadas como un instrumento de mercadeo, los autores Webb y Mohr (1998) desarrollan una tipología de respuestas de los consumidores hacia esta forma de hacer RSC y mercadeo al mismo tiempo. Basados en la recolección de datos hecha mediante entrevistas semi-estructuradas a una muestra de 44 sujetos de distintos géneros, etnias, nivel de ingresos, nivel educativo, estado civil, ideología política, ideología social, entre otros aspectos, los autores desarrollan lo que podría considerarse un modelo de respuesta de los consumidores hacia el CRM. El mismo se ilustra de manera gráfica a continuación:

Figura No.14: Marco General de Respuesta del Consumidor al CRM.



Fuente: Webb y Mohr, 1998

Figura No.15: Cuatro Tipos de Respuesta de los Consumidores al CRM.



Fuente: Webb y Mohr, 1998

Los autores advierten que su estudio fue conducido sobre una muestra pequeña y variada que no es representativa de ningún grupo mayor de consumidores ni tampoco describe proporciones de una población con un criterio u otro; en consecuencia, consideran sus conclusiones como especulativas. Entre sus conclusiones figura lo siguiente: Los resultados agregan soporte a la idea mostrada por la literatura acerca de que existe un segmento potencial de consumidores que responde de manera conductual al CRM; el escepticismo hacia la publicidad en general se relaciona positivamente con el escepticismo hacia las campañas implicadas en el CRM; la buena fe percibida respecto una campaña de tipo CRM afectará positivamente las respuestas de los consumidores; las respuestas de los consumidores al CRM serán afectadas más fuertemente por su expectativa de la cantidad de ayuda que recibirá la causa que por los motivos atribuidos a la participación de la firma en este tipo de actividad.

El modelo de 'Cause-Related Marketing' o CRM es retomado por Barone, Miyazaki y Taylor (2000) para estudiar su influencia sobre las elecciones de los consumidores. Mediante dos estudios ejecutados simultáneamente, pero empleando diferentes conjuntos de participantes, los autores llegan a la conclusión general de que su investigación provee la primera demostración empírica de que el apoyo de una empresa a causas sociales puede influir en la

elección de los consumidores, proveyendo así la validación de que las campañas de CRM tienen la intención de generar ventas para la empresa patrocinadora de la causa social en cuestión. A ello agregan que los resultados también sugieren que los hallazgos inconsistentes de investigaciones previas que evalúan la efectividad del *CRM* pueden ser explicados al menos parcialmente por varios factores examinados en estudios del momento. Específicamente, los resultados de cuatro estudios que emplearon dos categorías de productos y el estímulo de selección de variada complejidad, provén evidencia de que el simple apoyo de causas caritativas no es necesariamente suficiente para generar respuestas positivas de los consumidores. En lugar de ello, al contemplar el efecto potencial de las campañas de CRM en la decisión del consumidor, los mercadólogos deberían preocuparse por cómo los consumidores perciben la motivación corporativa detrás de las actividades de CRM y por el grado en que las compensaciones son requeridas debido a diferencias en precio o desempeño.

Otra investigación que pretende explorar la relación entre RSC y los consumidores es la realizada por Maignan (2001) a través de la comparación de las percepciones de consumidores ubicados en diferentes culturas. Mediante una encuesta conducida en Francia, Alemania y Estados Unidos, buscaron estudiar la disposición de los consumidores a apoyar organizaciones calificadas como socialmente responsables, así como examinar sus evaluaciones de las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de una firma.

Empleando análisis estadístico, las conclusiones del estudio de Maignan (2001) enfatizan el potencial fructífero de que la empresa se posicione como socialmente responsable ante sus consumidores, de manera especial en los mercados de Francia y Alemania, países en los que los sujetos participantes del estudio son significativamente más verosímiles a apoyar organizaciones socialmente responsables al momento de hacer sus actividades de compra. No obstante, en promedio, consumidores de los tres países implicados en la investigación se mostraron gustosos de hacer esfuerzos específicos para comprar productos de organizaciones reconocidas como socialmente responsables. Tales resultados confirman lo apropiado de la RSC como un instrumento para mercadear a la organización ante los consumidores. La investigación de Maignan (2001) también subraya la necesidad de comprender mejor cómo los

consumidores de diversos países definen el término de ‘actividades corporativas socialmente responsables’.

Otro trabajo relevante en destacar el rol de la RSC como ventaja competitiva y su impacto sobre los consumidores es el desarrollado por Mena (2005) el cual establece que se ha comprobado que las empresas que invierten en Responsabilidad Social son premiadas por el público. Según un estudio realizado a través de una encuesta telefónica por el *Reputation Institute* en Estados Unidos, el 65% de los consumidores ‘actúa en relación a sus sentimientos en la caja registradora’. Un 25% de ellos declaró que en el último año había boicoteado los productos de alguna compañía y había incentivado a otros a hacerlo, cuando no estaba de acuerdo con las políticas y acciones de esa empresa.

Para Mena (2005) estos resultados refieren a la existencia de una predisposición en los consumidores hacia el nivel de responsabilidad social de las empresas y el hecho de que tal predisposición ha de evidenciarse en su comportamiento de compra.

Por su parte, Quintana (2005) resalta que la mayoría de los expertos en el tema de la RSC suele afirmar que las empresas deben ser socialmente responsables como una manera de asegurar ser competitivas. El autor cita los resultados de algunos estudios circunscritos al contexto europeo y especialmente a España, tales como la investigación realizada por *Market & Opinión Research International* (2000) la cual subrayaba que el 70% de los consumidores europeos cree que el compromiso de las empresas con la RSC es importante cuando compran un producto o servicio. Este planteamiento podría suponer una relación positiva entre RSC y las ventas de los productos de la empresa. En contraste, el mismo trabajo de Quintana (2005) cita a Boulstridge y Cardigan (2000) quienes concluyen que la RSC se encuentra lejos de ser un criterio clave en las decisiones de compra de los consumidores; asimismo cita a Beckmann, Christensen y Christensen (2001) quienes indican que los criterios de compra tradicionales entre los consumidores (precio, calidad y familiaridad con la marca) continúan siendo los más importantes; y a Andreu, Bigné, Chumpitaz y Swaen, (2005) quienes señalan que en sus compras los jóvenes españoles dan mayor relevancia a los criterios de calidad y precio, y asignan poca importancia a la cuestión de la RSC.

Más recientemente, Chahal y Sharma (2006) recopilan algunos estudios interesantes como el de Ellen, Mohr y Webb (2000) quienes encontraron que las actitudes de los consumidores varían con el tipo de esfuerzos de mercadeo de causa que hacen las empresas de *retailer*. Murray y Vogel (1997) expresaron que los administradores son más tendientes a consumir de una empresa asociada a gestión de RSC. Creyer y Ross (1997) encontraron una relación positiva entre la ética empresarial y las decisiones de los consumidores. Por la relación positiva entre RSC y desempeño de la empresa, se considera que las compañías son exitosas al integrar mercadeo de propósito público con sus estrategias de mercadeo económicamente orientadas (Handelman y Stephen, 1999).

Por su parte, Mc Williams, Siegel y Wright (2006) relacionan la RSC con la diferenciación de productos, empezando por distinguir entre dos tipos. La primera es la diferenciación vertical que ocurre cuando la mayoría de los consumidores prefiere un producto que otro; siendo otros aspectos iguales, la mayoría de los consumidores prefiere, por ejemplo, un modelo de vehículo de consumo de combustible más eficiente. En el contexto de la RSC, tal situación podría ocurrir cuando es claro en la mente de los consumidores que el producto con una característica de RSC es mejor que el producto sin tal característica. Por ejemplo, un auto de versión híbrida genera menos contaminación que otro de modelo estándar. Así, es claro para la mayoría de los consumidores que el auto híbrido es mejor que el estándar; algunos consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto por el vehículo híbrido debido a que la característica de generar menos contaminación es valiosa para ellos. Este tipo de diferenciación puede fortalecer o mantener la reputación de la firma la cual agrega valor, en adición al hecho de permitir a la firma cumplir con una demanda particular del mercado.

Lyes, Palakshappa y Bulmer (2012) afirman que los beneficios que puede acarrear la práctica de RSC para una empresa, tales como la lealtad de los consumidores, sostenibilidad a largo plazo y ventaja competitiva han sido bien establecidos (Bhattacharya y Sen, 2004). Estos incluyen actitudes e intenciones de compra más positivas por parte de los consumidores hacia la firma (Mohr, Webb y Harris, 2001; Bhattacharya y Sen, 2004; Lichtenstein, Drumwright y Braig, 2004; Du, Bhattacharya y Sen, 2010), rentabilidad mejorada (Cochran y Wood, 1984; Lev, Petrovits y Radhakrishnan 2010), disposición a pagar precios *premium* (Creyer y Ross,

1997), boicoteo de firmas irresponsables, mayor resistencia ante información negativa sobre la empresa y boca-a-boca positivo (Mohr et al, 2001; Bhattacharya y Sen, 2003; Klein y Dawar, 2004). La comunicación a los consumidores es esencial para generar reconocimiento de la contribución que hace una empresa a la sociedad. Mientras que hay varios canales de comunicación posibles, los vehículos de comunicación más utilizados tradicionalmente para el tema de la RSC son el punto de compra y canales informales tales como el boca-a-boca (Dawkins, 2004). De todos modos, de acuerdo a la literatura, los consumidores no buscan proactivamente informaciones sobre el comportamiento de la empresa en materia de RSC (Dawkins, 2004). En general, el reconocimiento que hace el consumidor de la RSC es bajo porque la información sobre tales asuntos es escasa y pobremente recordada (Mohr et al, 2001). Mientras que es claro que las firmas necesitan incrementar el reconocimiento de las iniciativas de RSC utilizando canales de comunicación apropiados, hay poca investigación que indique cuáles son los más efectivos. Mientras que hay perspectivas en conflicto sobre la comunicación de los esfuerzos de RSC, algunos investigadores sugieren que esta no hace un impacto positivo sobre la reputación de una firma (Sen y Bhattacharya, 2001). A la inversa, Swaen y Vanhamme (2004) establecen que las firmas que comunican una imagen socialmente responsable son vistas más positivamente y con mayor credibilidad que aquellas que no. Esto hace que la estrategia de comunicación de la RSC sea un desafío (Morsing, Schultz y Nielsen, 2008).

Las redes sociales presentan nuevas formas para que las firmas se comuniquen con sus consumidores y les entreguen mensajes mercadológicos. La interactividad, el valor de entretenimiento y la habilidad para mantener vínculos sociales con amigos son rasgos claves que atraen a los consumidores a las redes sociales. Con estas características en mente, las firmas han transformado la forma en que se conectan y establecen relaciones con sus consumidores. En forma creciente, las empresas están utilizando plataformas de redes sociales tales como Facebook para responder a las necesidades de los consumidores de manera más eficiente (Fieseler, Fleck y Meckel, 2010). Las redes sociales proveen un recurso efectivo para reunir información útil sobre los consumidores, apuntando y conectando con grupos específicos de consumidores y proveyendo información actualizada sobre productos y servicios.

Los investigadores ofrecen varias recomendaciones sobre cómo los directivos de mercadeo pueden utilizar las redes sociales para comunicar mejor sus mensajes: por ejemplo, Lee (2010) indica que las publicaciones de *Facebook* más efectivas son interesantes y motivan a los usuarios a compartir información, estimulando la comunicación. Lee (2010) también enfatiza la importancia de que las publicaciones de *Facebook* sean cortas, concisas y relevantes para los usuarios. Kaplan y Haenlein (2010) también establecen la importancia de que las firmas sean activas, sociables e interesantes cuando comunican mensajes a través de redes sociales. Compartir e interactuar son aspectos centrales para las redes sociales, por lo que comprometerse e interactuar con los usuarios y asegurar que el nuevo contenido es comunicado regularmente es importante para los comunicadores de redes sociales (Kaplan y Haenlein, 2010). A partir de su propio estudio, Lyes, Palakshappa y Bulmer (2012) también ofrecen otras recomendaciones adicionales sobre cómo usar redes sociales para divulgar las prácticas de RSC de manera que impacten en los consumidores.

Un estudio que sirve como referencia en materia del impacto de la RSC sobre los consumidores es el que anualmente realiza la firma *The Nielsen Company*. Para la encuesta global correspondiente a 2014, dicha firma contactó vía Internet a unos 30,000 consumidores ubicados en 60 países, para conocer qué tan apasionados son acerca de las prácticas de sostenibilidad como parte de sus consideraciones para sus decisiones de compra, cuáles segmentos de consumidores ofrecen mayor apoyo a los esfuerzos de RSC de las empresas, y cuáles son las causas sociales que les resultan de mayor interés. Entre los resultados principales se destaca que un 55% de los consumidores está dispuesto a pagar más por los productos y servicios de compañías comprometidas con la RSC; 52% hizo al menos una compra en los últimos seis meses a una o más empresas socialmente responsables; 52% revisa el empaque de los productos que compra para asegurarse de su impacto medioambiental y 49% ha servido como voluntario o ha realizado donaciones a organizaciones comprometidas con programas sociales y medioambientales.

Todos estos antecedentes en el tema de la relación entre RSC y consumidores, ha conducido a la reciente postulación de un nuevo concepto: la Responsabilidad Social del Comprador (BSR, por sus siglas en inglés). Ingenbleek, Meulenbergh y Van Trijp (2015) explican que la inclusión

de preocupaciones sobre sostenibilidad en el proceso de toma de decisiones del consumidor presenta nuevos retos a la mercadotecnia y a pesar de que la literatura existente abarca una variedad de conceptos y definiciones relacionadas con asuntos sociales en el consumo, carece de una conceptualización de la responsabilidad social del comprador que identifique sus rasgos básicos. Los autores definen dicho concepto en términos de un proceso de resolución de problemas en la decisión del consumidor, quien toma en consideración los asuntos sociales en sus decisiones de compra.

En un trabajo reciente, Bhattacharya (2016) establece que el valor de la empresa y los valores sociales y ambientales pueden ir de la mano. Si las empresas no solo crean valor socioambiental al cuidar de la gente y el planeta, sino que también conducen el valor de la organización y las ganancias a través de tales iniciativas, entonces la RSC puede ser una fuente de diferenciación y ventaja competitiva. El valor de la empresa creado por las iniciativas de RSC va desde lealtad de empleados y consumidores, boca a boca positivo, resistencia a información negativa sobre la compañía y varios otros resultados. Para integrar la RSC exitosamente, la gerencia debe estar comprometida con sus causas, integrar todos los grupos de interés en las iniciativas y comunicar sobre los proyectos en una forma abierta, honesta y auténtica. Al igual que otros aspectos de la estrategia de mercadeo, hay una necesidad de monitorear y medir los esfuerzos de sostenibilidad para afinar sus actividades y asegurar su éxito.

### *§5.3: Beneficios de la RSC en materia de Recursos Humanos*

Entre los potenciales beneficios de la RSC para las empresas, los menos estudiados han sido los relacionados con la gestión de Recursos Humanos, a pesar de que el interés data de varias décadas. De hecho, para 1975 Gavin y Maynard citaban un estudio de Dawson (1970) que indicaba que el desempeño laboral puede ser afectado adversamente por la perspectiva negativa de un empleado acerca de las normas éticas de la empresa y su aceptación de la RSC.

Basado en los resultados de su encuesta, Dawson explica que los trabajos pueden ser desempeñados en una manera bastante superficial por la nueva generación de trabajadores que están desencantados con la motivación predominante de la empresa de obtener ganancias.

Para la investigación de Gavin y Maynard (1975) la principal inquietud se relaciona con las posibles implicaciones de la RSC para las expectativas y la satisfacción de los empleados. Los empleados que consideran la organización como justa en su manejo de asuntos sociales también la ven como equitativa en sus sistemas de remuneración, esto es, las recompensas son descritas como contingentes con los niveles de desempeño. El hallazgo de que las percepciones de RSC covarían con un más alto grado de necesidades de orden superior (autorrealización, autonomía y estima) que con necesidades de orden inferior (seguridad, necesidad social) podrían haber derivado de algunos postulados de Abraham Maslow que datan de 1943 y 1965. Esto es, la preocupación por la equidad y el medioambiente serían más características y de más cumplimiento de la persona en el nivel de autorrealización que de alguien centrado principalmente en sus necesidades sociales o de seguridad.

Más recientemente, Srinivas (2002) estableció que la imagen organizacional corporativa y la efectividad podrían ser construidas e incrementadas al moldear sistemáticamente las prácticas de RSC hacia empleados con la estrategia de competición seleccionada. Las organizaciones sin el cumplimiento de su RSC hacia los empleados van a encontrar dificultad creciente para reclutar y retener personal de alto calibre. Bell y Menguc (2002) examinaron comportamientos organizacionales de ciudadanía como vínculo crítico entre aspectos de la relación entre los empleados, la organización y las percepciones de consumidores acerca de la calidad del servicio, y sugirieron el rol de la autonomía de trabajo en proveer la necesaria discreción de comportamiento para que los empleados puedan desempeñar comportamientos de ciudadanía. Así, el grado en que las organizaciones satisfacen sus empleados y los retienen para contribuir a lograr las metas organizacionales, será de significativa implicación en el dominio de la gestión de recursos humanos de la RSC.

Chahal y Sharma (2006) consideran los recursos humanos como el próximo antecedente significativo de la RSC. El rol positivo de los recursos humanos es importante para las

organizaciones socialmente responsables (Bhandarker, 2003). De acuerdo a Grahame (2004), una buena reputación corporativa siempre significa confianza en la compañía, crea un lazo emocional e intelectual con los empleados, identifica consumidores y otros grupos de interés importantes, y actúa como fuente de autoridad y credibilidad para una organización negociar.

Edmans (2012) aborda la cuestión de cómo se vinculan la satisfacción laboral y el valor de la firma, utilizando una nueva metodología centrada en las finanzas. Estudia el efecto sobre el nivel de valor de la firma en lugar del nivel de productividad de los empleados, para tomar en cuenta el costo de incrementar la satisfacción laboral. Para determinar causalidad reversa, se midió el valor de la firma usando retornos de acciones a futuro, controlando el riesgo, las características de la firma, el desempeño de la industria y valores atípicos. Empresas listadas entre Las Cien Mejores Compañías para Trabajar en Estados Unidos, generaron de 2.3% a 3.8% más altos retornos de acciones por año que sus pares, desde 1984 a 2011. Estos resultados tienen tres implicaciones: Primero, consistente con las teorías de administración de recursos humanos, la satisfacción laboral es de beneficio para el valor de la firma. Segundo, ciertas dimensiones de la RSC pueden mejorar los retornos de acciones. Tercero, el mercado de valores no valora por completo los capitales intangibles y por eso podría ser necesario proteger los gerentes de los precios de corto plazo de las acciones para fomentar el crecimiento a largo plazo.

En un estudio reciente Korschun, Bhattacharya y Swain (2014) establecen que las actividades de RSC tales como donaciones caritativas, programas de protección medioambiental y prácticas éticas pueden motivar a los empleados de primera línea, aquellos que tienen contacto directo con los consumidores. Una de las variables clave es la identificación organizacional. La RSC comunica valores y, si estos valores son consistentes con el sistema de valores de un individuo, ello resulta en una identificación más alta con la compañía. Los empleados que notan que a los consumidores les gustan las actividades de RSC de la empresa, se identificarán aún más con la compañía. Si la RSC se sitúa alto en el sistema personal de valores del empleado y del consumidor, estos encuentran puntos en común para conversaciones más allá de los temas inmediatos del negocio. De este modo, la RSC puede ser tema para romper el hielo al conversar con los consumidores. Una vez que los empleados encuentran que los

consumidores comparten su pasión por las causas sociales y medioambientales, esto crea un vínculo que es altamente motivador. Se hacen más confiados de saber lo que los consumidores quieren. Están motivados para servir a estos consumidores cuando ven que ambos cuidan del mismo tipo de cosas. En conclusión, de acuerdo a los resultados de este estudio, la RSC puede considerarse como un elemento que da motivación y poder a los empleados de contacto directo con los consumidores al relacionarse con ellos.

Un aspecto del impacto de la RSC en materia laboral que también ha sido estudiado es el nivel de atractivo que tienen estas prácticas para potenciales empleados de las organizaciones. *The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility* (2014) establece que un 67% de los encuestados prefiere trabajar en compañías socialmente responsables. De manera que el desarrollo de prácticas de RSC constituye para ellos un atractivo al momento de elegir dónde buscar empleo y/o trabajar.

Cycyota, Ferrante y Schroeder (2016) dedicaron su estudio a examinar las prácticas y procedimientos específicos utilizados por las empresas para motivar y apoyar actividades voluntarias entre sus empleados. El voluntariado de los empleados como práctica de RSC que ayuda a las corporaciones a fortalecer internamente la satisfacción laboral y la retención de los empleados al fortalecer la reputación corporativa y las conexiones con grupos de interés externamente. En su estudio, los autores revisaron documentos disponibles públicamente de la calificación de las Cien Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos según *Fortune*, para conocer cómo estas mejores compañías practican el voluntariado de los empleados. Con estos datos los autores proponen una conexión de la posición y la importancia del voluntariado de los empleados en las prácticas de RSC y los hallazgos sugieren que muchas empresas sí vinculan esta práctica con su estrategia de RSC.

Otros aspectos relacionados al voluntariado de los empleados fueron examinados por Sheel y Vohra (2016) cuyo estudio explora el rol de las percepciones positivas de los empleados acerca de la RSC en la reducción del cinismo hacia la organización. Como el involucramiento de los empleados en actividades de RSC a través del voluntariado puede influir en las percepciones de RSC entre los empleados, el impacto moderador del voluntariado de los

empleados sobre la relación entre percepciones de RSC y cinismo también es verificado. Considerando que los gerentes y no gerentes pueden tener diferentes percepciones de la RSC y las realidades organizacionales, la relación entre RSC y cinismo organizacional es comparada entre el personal gerencial y no gerencial de organizaciones grandes. El análisis de 348 cuestionarios recolectados entre 191 gerentes y 157 no gerentes, mostró que las percepciones positivas de la RSC eran negativamente correlacionadas con el cinismo organizacional tanto para los gerentes como no gerentes, con correlaciones negativas significativamente más fuertes entre los gerentes. El voluntariado de los empleados no modera significativamente la relación entre RSC y cinismo entre ambos grupos.

**CAPÍTULO II:**  
**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**  
**EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

*“The social responsibilities of family businesses are still a little-studied area.”*  
Gallo (2004, p 135)

Tal como afirma Gallo (2004), la RSC en las empresas familiares constituye un área de estudio incipiente. Es lógico puesto que, tal como establecen Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) el estudio de la empresa familiar misma es relativamente reciente, iniciando con unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970. Desde entonces, la sola definición de la empresa familiar ha sido objeto de múltiples debates y tal como lo critican Astrachan, Klein y Smyrnios (2002), la ausencia de una definición consensuada del término es un primer obstáculo para el desarrollo de la investigación en la materia.

Autores como Tagiuri y Davis (1982) definen la empresa familiar como un sistema compuesto por tres subsistemas independientes pero superpuestos: la empresa, la propiedad y la familia. Las diferentes interacciones entre tales subsistemas dan lugar a distintas modalidades de empresa familiar.

En el nivel más básico, lo que diferencia a una empresa familiar de otras organizaciones lucrativas es la importante influencia de la familia en la toma de decisiones y operaciones de la firma. Litz (1995) define la empresa familiar por sus intenciones, mientras que Chua, Chrisman y Sharma (1999) la definen en base a la visión y comportamiento de una coalición dominante de miembros familiares. Habbershon y Williams (1999) y Habbershon, Williams, y MacMillan (2003) afinan el entendimiento de la empresa familiar al introducir el concepto de *familiness* el cual se refiere al ‘paquete’ de recursos y capacidades, único, inseparable y sinérgico, resultante de las influencias familiares idiosincráticas, para explicar su potencial de creación de riqueza.

Chua, Chrisman y Sharma (1999) explican la particularidad de la empresa familiar por el hecho de que su estructura de propiedad, sus modos de gobernanza y de gestión, así como la voluntad de su transmisión influyen en sus objetivos, sus estrategias y su estructura. Consideran empresa familiar a aquella que es gobernada y/o dirigida con la intención de desarrollar y perseguir la visión de una coalición dominante controlada por los miembros de una misma familia o grupo de familias, de tal manera que será potencialmente perdurable a través de las generaciones. Esta definición de la empresa familiar goza de amplia aceptación en el mundo académico, aunque se hace mutuamente excluyente con relación a conceptualizaciones presentadas por otros autores.

En tanto, Astrachan, Klein y Smyrnios (2006) advierten la dificultad de operacionalizar muchas definiciones de empresa familiar, al tiempo que apuntan hacia una cuestión relevante: no se trata de si una empresa es familiar o no, sino del alcance y la manera del involucramiento familiar y su influencia en la empresa. Desde la perspectiva de estos autores, hay tres dimensiones importantes de influencia familiar que deben ser consideradas al definir una empresa como familiar o no: la dimensión del poder de influencia de la familia en términos de propiedad, gobernanza y participación en la administración; la dimensión de la experiencia, es decir, la generación a cargo de la propiedad, la generación activa en la administración, la generación activa en el consejo directivo y el número de miembros de la familia que contribuyen con la empresa; y finalmente, la dimensión cultural de la empresa familiar caracterizada por la superposición de los valores familiares y los valores organizacionales así como el compromiso familiar.

Pero independientemente del nivel de consenso logrado en su definición, hay un hecho indiscutible y es la importancia de las denominadas “empresas familiares” en la economía mundial. Estimaciones recientes indican que en la Unión Europea alrededor del 60% de las empresas son de tipo familiar, unos 17 millones de empresas que generan 100 millones de empleos. En Estados Unidos alcanzan a ser aproximadamente un 80% de todo el entramado empresarial, generando el 50% del empleo privado (Instituto de Empresa, 2016).

Van Gils, Dibrell, Neubaum y Craig (2014) establecen que, dada su prevalencia alrededor del mundo, las empresas familiares son un significativo creador de beneficios sociales -así como de costos sociales- en muchos sistemas socioeconómicos.

Esta relación de costos y beneficios que ofrecen las empresas familiares se traduce en su gestión de RSC.

Considerando la relevancia de la empresa familiar y su rol social, el presente capítulo tiene por objetivo examinar la literatura existente acerca de la gestión de RSC de este tipo de firmas. Para ello, el capítulo se compone de dos secciones. La primera revisa las especificidades de la gestión de RSC en este tipo de empresas, abordando las diferencias de gestión de RSC entre empresas familiares y no familiares, seguido por un análisis enfocado en los determinantes de la gestión de RSC típicos de las empresas familiares. A la luz del estado del arte contemplado previamente, la segunda sección del capítulo presenta el modelo teórico preliminar que propone la investigación como explicación del fenómeno en su contexto. Esta sección a su vez se compone de dos sub-secciones: la primera expone la génesis de la problemática y presenta las preguntas de investigación, en tanto que la segunda sub-sección presenta las proposiciones formuladas y la esquematización del modelo.

## **Sección 1: Especificidades de la Gestión de RSC en las Empresas Familiares**

En el marco de las empresas familiares, el concepto de RSC ha adquirido especial relevancia, tanto así que para el Instituto de la Empresa Familiar (2016) uno de los factores de éxito para este tipo de organizaciones es precisamente su responsabilidad social, la que destaca a la par de aspectos tan imprescindibles como la tradición y continuidad, la calidad, flexibilidad, planificación a largo plazo, el buen entendimiento familiar y la capacidad de innovar y emprender.

Para el Grupo Europeo de Empresas Familiares (*Groupement Européen des Entreprises Familiales*, GEEF) la RSC es una parte natural de los valores esenciales de las empresas familiares, y ello se expresa en el hecho de que acarrea una serie de cualidades particulares a la economía y la sociedad por completo. Entre tales características se incluyen su alta capacidad para la creación de empleos, su visión de largo plazo de los intereses de sus *stakeholders*, provisión de nuevas inversiones de capital desde fuentes internas, transmisión de los valores familiares con un alto sentido de responsabilidad social, y su especial interés por su base local o regional.

Esta consideración del GEEF de que la RSC es una parte natural de los valores esenciales de las empresas familiares, se consolida con el planteamiento del Instituto de la Empresa Familiar, que indica que este tipo de organizaciones se ajustan a dos principios básicos: la búsqueda del largo plazo y el traspaso del patrimonio empresarial entre generaciones, y que ambos sólo pueden cumplirse siendo socialmente responsables.

Considerando la relevancia de la RSC para el éxito de las empresas familiares, en la presente sección se procede a establecer las diferencias en la gestión de RSC en empresas familiares y no familiares; y posteriormente, se exploran los determinantes de la gestión de RSC en la empresa familiar, de manera específica.

### **§1: Diferencias en la gestión de RSC en la empresa familiar y la empresa no familiar**

En un trabajo reciente, Van Gils et al (2014) establecen que el tema de RSC, así como el de *social issues* (o asuntos sociales) han sido discutidos frecuentemente dentro de la literatura gerencial durante el pasado siglo, pero pocos estudios han examinado estos temas en el contexto de las empresas familiares. Sin embargo, a pesar de ser escasa, la investigación ilustra que el comportamiento social de las empresas familiares hacia sus grupos de interés difiere de las empresas no familiares (Miller, Lee, Chang y Le Breton-Miller, 2009; Bingham, Dyer, Smith y Adams, 2011).

Como señala la Encuesta Global de la firma *Ernst & Young* (2015), las empresas familiares son más proclives que las no familiares a implementar prácticas de RSC: de las empresas consideradas en su muestra, más del 50% reporta un alto compromiso con las prácticas de RSC; 85% tiene un código de ética establecido; 81% afirman estar comprometidas con labores filantrópicas mediante contribuciones monetarias y servicio comunitario; y 47% cuenta con una fundación a través de la cual ejecutar sus iniciativas de RSC y/o filantropía.

Siguiendo esta línea, varios autores han intentado explicar las razones por las cuales las empresas familiares podrían ser más socialmente responsables que las organizaciones no familiares.

Tal como establecen Van Gils et al (2014), múltiples teorías y enfoques han sido utilizados para explicar que las empresas familiares se comportan de manera distinta a las no familiares en su gestión de asuntos sociales:

- Teoría de la identidad social (Bingham et al, 2011)
- Teoría de la administración o *stewardship theory* (Craig y Dibrell, 2006; Neubaum, Dibrell y Craig, 2012)
- Teoría de la agencia (McGuire, Dow e Ibrahim, 2012)
- Modelo comportamental de la agencia (Cennamo, Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012; Neubaum et al, 2012)

- Teorías de los grupos de interés o *stakeholder theory* (Déniz-Déniz y Suárez, 2005; Zellweger y Nason, 2008; Mitchell, Agle, Chrisman, y Spence, 2011; Cennamo et al, 2012; Neubaum et al, 2012)
- Teoría institucional (Berrone, Cruz, Gómez-Mejía y Larraza-Kintana, 2010; Mitchell et al, 2011; Campopiano y De Massis, 2014)
- Teoría del intercambio social (Long y Mathews, 2011)
- Teoría de la empresa familiar sostenible (Niehm, Swinney y Miller, 2008; Fitzgerald, Haynes, Schrank y Danes, 2010)
- Teoría basada en los recursos (Sharma y Sharma, 2011)

Algunos estudios comparativos de la gestión de RSC en empresas familiares y no familiares que resultan relevantes a los fines de la presente investigación son los siguientes.

Con enfoque en la *stewardship theory*, Craig y Dibrell (2006) llevaron a cabo una encuesta sobre una muestra de 391 pequeñas y medianas empresas representativas de diversos sectores industriales en Estados Unidos. Sus resultados se resumen en que las empresas familiares están mejor habilitadas para facilitar políticas amigables con el medioambiente asociadas con una mejorada innovación empresarial y un mejor desempeño financiero.

Partiendo de datos de *S&P 500*, fechados entre 1991 y 2000, Dyer y Whetten (2006) compararon el grado en que las empresas familiares y no familiares eran socialmente responsables, al considerar si el control familiar hacía o no que las organizaciones fueran más proclives a una gestión de este tipo, en torno a tres determinantes importantes: 1) autointerés, 2) identidad, imagen, reputación e identificación, y 3) capital moral; estableciendo que las empresas familiares cotizadas son socialmente más responsables que sus pares no familiares en diversas dimensiones debido, probablemente, a la preocupación por su imagen y reputación así como su deseo de proteger los activos familiares.

También utilizando datos de empresas incluidas en el *S&P 500* pero durante el periodo 1991-2005, Bingham et al (2011) se enfocaron en la perspectiva de la orientación de la identidad de los grupos de interés, determinando que las empresas familiares se comprometen más que las

empresas no familiares en iniciativas sociales positivas. Las iniciativas sociales positivas para la comunidad y los empleados también fueron significativamente más altas en las empresas familiares que las no familiares incluidas en la muestra. Además, mientras más implicada está la familia en el negocio, aún más la empresa familiar tomará en cuenta los grupos de interés al tomar decisiones con implicaciones de RSC.

Por su parte, Neubaum et al (2012) también desde el enfoque de la *stewardship theory*, condujeron una encuesta entre 359 empresas de la industria procesadora de alimentos en Estados Unidos, en la que concluyeron que solo en el caso de las empresas no familiares, la atención sobre preocupaciones medioambientales de los grupos de interés es positivamente asociada con el desempeño de la firma. Y solo en el caso de las empresas familiares, esta relación es moderada positivamente por aquellas empresas que son particularmente atentas con las preocupaciones de sus empleados.

Más recientemente, para Campopiano y De Massis (2014), un tópico interesante de comparación entre las empresas familiares y las no familiares, es el reporte de la gestión de RSC, aspecto que bien podría relacionarse con los motivos de las empresas, especialmente, en aquellos casos en que las firmas son requeridas por ley a publicar información sobre su gestión de RSC. Sus hallazgos indican que las empresas familiares diseminan una mayor variedad de reportes de RSC, son menos complacientes con los estándares de RSC y hacen énfasis en distintos tópicos como cuestiones medioambientales y filantropía.

Esta evidencia considera explicaciones previas, como que las empresas familiares se preocupan de manera particular por las presiones del ambiente en orden de proteger su riqueza socioemocional (Sharma y Sharma, 2011); así como que la influencia familiar tiene un rol preponderante en conectar presiones institucionales con la respuesta de la empresa, la cual es motivada por un conjunto de preferencias no-económicas “socialmente dignas” (Berrone et al, 2010) en una continua búsqueda de legitimidad en el contexto institucional. Confirmando que las empresas familiares están caracterizadas por una orientación a largo plazo (Miller y Le Breton-Miller, 2007; Zellweger, 2007), un alto sentido de altruismo (Schulze, Lubatkin y

Dino, 2003; Karra, Tracey y Phillips, 2006) y están mejor integradas en relaciones sociales con el contexto local (Miller y Le Breton-Miller, 2006).

Siguiendo esta línea, Berrone, Cruz y Gómez-Mejía (2014) establecen que casi sin excepción, los estudios apoyan la noción de que las empresas familiares tienen una tendencia natural a estar más predispuestas que las empresas no familiares, a responder a las demandas de sus grupos de interés, abarcando tanto las políticas y prácticas laborales, como el bienestar de la comunidad, el cuidado medioambiental, la relación con los accionistas, y demás grupos relacionados. Berrone et al (2014) resumen las investigaciones previas en la siguiente tabla.

Tabla No.12: Resumen de la evidencia empírica sobre la gestión de grupos de interés en empresas familiares.

<b>Authors</b>	<b>Variable of interest</b>	<b>Main findings</b>
Covin (1994)	External stakeholders' perceptions	External stakeholders value the increased endeavor of family businesses toward social actions.
Stavrou and Swiercz (1998)	Employee policies and practices	Family businesses manifest a deep sense of personal responsibility towards their employees.
Déniz-Déniz and Cabrera-Suarez (2005)	Philanthropic activity	Family firms give significantly to philanthropic activities.
Dyer and Whetten (2006)	Corporate social responsibility	Family firms pursue significantly fewer activities causing concern regarding social responsibility and environmental management than non-family firms.
Chen et al. (2008)	Voluntary disclosure	Family firms on average provide less voluntary disclosure than non-family firms but they are more likely to give earnings warnings to preempt the negative publicity that may result from not issuing warnings.
Berrone et al. (2010)	Environmental performance	Family firms exhibit better environmental performance than non-family firms. This effect is greater when the firm has strong roots in the local stakeholder environment.
Bingham et al. (2010)	Social rating performance	Family firms exhibit a more relational orientation toward their stakeholders than non-family firms.
Block (2010)	Downsizing	Family businesses are less likely to downsize.
Chen et al. (2010)	Tax policy strategies	Family firms are less tax-aggressive than their non-family counterparts.
Cruz et al 2010	Executive compensation	more caring contracts to external recruits
Krappe et al. (2011)	External stakeholders' perceptions	Family businesses are valued for their long-term corporate philosophies and fair working conditions.
Martin et al. (2011)	Corporate social responsibility practices	Family firms are more likely than non-family firms to be confronted with more shareholder proposals that question the firm's social investments.

Fuente: Berrone et al (2014)

Por su lado, el trabajo de Zahra, Labaki, Gawad y Sciascia (2014) sobre la innovación social de las empresas familiares, examina la investigación empírica desarrollada sobre el rol social de este tipo de firmas. Esta recopilación de trabajos previos destaca varias publicaciones enfocadas en establecer diferencias entre las empresas familiares y no familiares, en lo que respecta a su gestión de RSC, entre los que cabe destacar los siguientes estudios, por no haber sido contemplados en la revisión presentada anteriormente por la presente investigación:

- Graafland (2002), establece que las empresas familiares están más preocupadas por el tema de RSC y exhiben una relación positiva entre las actividades de RSC de valor agregado de largo plazo.
- Wagner (2008), al estudiar el rol moderador de las empresas familiares sobre el vínculo entre innovación de sostenibilidad y desempeño, concluye que ser una empresa de tipo familiar no tiene un efecto positivo sobre las acciones que son beneficiosas para lograr la sostenibilidad.
- Block (2010b), los propietarios que son miembros de la familia se ocupan más de su reputación de responsabilidad social que los propietarios no familiares, motivándolos a efectuar recortes de personal menos severos.

A continuación, se muestra la tabla en la que Zahra et al (2014) recopilan los estudios empíricos sobre el rol social de las empresas familiares.

Tabla No.13: Revisión de la investigación empírica sobre el rol social de las empresas familiares

Study	Focus	Key findings
Allouche and Amann (1995)	Differences in social performance between French listed and non-listed family and non-family firms.	Higher levels of performance referring to less employee turnover, higher employment flexibility, longer tenure, higher compensation, and higher levels of employee training and skill development.
Dyer and Whetten (2006)	Social responsibility activities in 500 largest US companies using data from S&P 500.	Family businesses are more concerned about CSR and exhibit a more positive CSR behaviour than non-family businesses.
Uhlener et al. (2004)	Survey of CSR in Dutch firms.	Higher awareness and corporate sustainability activity of family firms. Perceived social responsibility is higher in firms where the family surname is included.
Graafland (2002)	Survey of CSR in Dutch firms.	Family firms are more concerned about CSR and exhibit a positive relationship between long-term added value CSR activities.
Mignon (2000)	Qualitative survey of French family firms' longevity antecedents.	Social responsibility and values are key in explaining the family firms longevity.
De la Cruz Deniz Deniz and Suarez (2005)	Survey of Spanish family firms' determinants of different corporate social orientations and behaviours.	Family firms are not homogeneous regarding their social involvement and vision of social responsibility.
Gnan and Montemerlo (2002)	Survey of Italian SMEs.	Family firms are unlikely to uproot their employees; they usually maintain their installations in the original places; and the owner families generally sit on the boards of hospitals, churches, schools, and charities that contribute to the welfare of the local community.
Block (2010b)	Relationship between family firms and downsizing in S&P 500.	Family owners care more about their reputation for social responsibility than do other owners, motivating them to pursue less severe job cuts.
Craig and Dibrell (2006)	US small and medium-sized firms.	Family firms are better able to facilitate environmentally friendly firm policies associated with improved firm innovation and greater financial performance more effectively than their non-family competitors.
Niehm et al. (2008)	Antecedents and consequences of community social responsibility (CSR) for family firms operating in US small and rural markets.	Commitment to the community, community support, and sense of community, account significantly for the variation in family business operators' CSR.
Miller et al. (2008)	Small Canadian family and non-family businesses.	Stewardship is manifested by unusual devotion to the <i>continuity</i> of the company, by more assiduous nurturing of a <i>community</i> of employees, and by seeking out closer <i>connections</i> with customers to sustain the business.
Wagner (2008)	Panel data for a set of US firms.	Moderating role of family firms on the link of sustainability innovation and performance. Being a family firm does not have a positive effect on actions that are beneficial for sustainability.
Anderson et al. (2009)	US publicly listed family and non-family firms.	Family firms exploit opacity to extract private benefits at the expense of minority investors.
Morck and Yeung (2004)	Dimensions of societal progress (economic development, physical infrastructure, health care, education, quality of government, and social development) of family-controlled firms in 27 of the larger industrialized countries in the world.	Countries controlled by family businesses are more backward in a number of dimensions (worse public goods including worse infrastructure, worse healthcare, worse education, and more irresponsible macroeconomic policies) because family businesses seek to protect their own parochial interests at the detriment of the broader societies in which they are embedded by fostering corruption.

Fuente: Zahra et al (2014).

En su trabajo, Zahra et al (2014) asumen la definición de innovación social propuesta por Hochgerner citado en Howaldt y Schwarz (2010, pag.23) que conceptualiza el término como “nuevos conceptos y medidas que son aceptadas por grupos sociales impactados y son aplicadas para vencer retos sociales.”

Zahra et al (2014) explican que las empresas familiares están bien posicionadas y tienen buenas razones para contribuir a innovaciones sociales las cuales, en retorno, pueden perfeccionar sus capacidades emprendedoras que mejoren sus ventajas competitivas. En todo caso, estas ventajas se generan de la flexibilidad de estas empresas para movilizar recursos para desarrollar innovaciones sociales, su selectividad en perseguir ciertos tipos particulares de innovación, la rapidez de los procesos de toma de decisiones relacionadas con las innovaciones sociales y su compromiso continuo con causas sociales. Una fuente de ventajas para las empresas familiares reside en las ideologías y prioridades que guían su toma de decisiones y su asignación de recursos, así como el compromiso con causas sociales particulares. Estos autores señalan una serie de diferencias (ver tabla siguiente), las cuales sugieren que las empresas familiares son proclives de utilizar sus capacidades emprendedoras para enfocarse en distintos tipos de oportunidades, beneficiándose de diferentes relaciones basadas en redes que refuerzan su compromiso de seleccionar cuestiones sociales. Dichas relaciones renuevan y crean capital social (Zahra, 2010)

Tabla No.14: Una comparación de innovaciones sociales de empresas familiares y no familiares

Variable	Type of firm	
	Family	Non-family
Speed of the decision-making process related to social innovation	Fast	Slow
Timing of decisions related to social innovation across the business life cycle	Early, middle, and late life cycle stages.	Mainly late life cycle stages.
Strength and structure of social networks and partners	Predominantly closely-knit family and local / regional communities.	Predominantly weak but dispersed national and international partners.
Focus of involvement	Causes related to the sphere of family firms' operations and networks and to the family background.	More akin to standard corporate social responsibility practices.
Investment ideology	Social-business portfolio.	Primarily business portfolio.
Social innovation elicitors	Mainly guided by the family business continuity across generations as a means to transfer values to and involve the next generation, and to strengthen family cohesion.	Mainly guided by competitive, ideological and regulatory considerations as a means to survive and increase performance.

Fuente: Zahra et al (2014)

Según lo planteado en la tabla anterior, las empresas familiares toman sus decisiones relacionadas con asuntos sociales más rápidamente que las empresas no familiares, pudiendo ser en cualquier etapa de su ciclo de vida, mientras que en el caso de las empresas no familiares este tipo de decisiones suele tener lugar en etapas tardías. Las redes sociales de la empresa familiar suelen ser más fuertes y a un nivel más cercano y local que las redes de las empresas no familiares. La innovación social de la empresa familiar está más guiada por el sentido de continuidad a través de las generaciones, como medio de transferencia de valores y un mecanismo para lograr mayor cohesión social, en tanto que en las empresas no familiares, la innovación social es dirigida por consideraciones de tipo ideológico y regulatorio, y es vista como un medio para sobrevivir y elevar el desempeño.

Para concluir esta sub-sección, cabe destacar que Van Gils et al (2014) hacen evidente que mucha de la investigación contemplada en su revisión de literatura se enfocó en comparar las prácticas sociales de empresas familiares y no familiares. Aunque esta investigación es provechosa, los autores entienden que es tiempo de que los académicos en materia de empresa familiar dirijan su foco de atención a la heterogeneidad de las prácticas de este tipo de organizaciones. Los efectos de variación en generación, sucesión, propiedad, gobernanza, gerencia, estructura, consejos de familia y consejeros, proveen líneas de investigación a considerar. Mientras la investigación precedente ya ha examinado las cuestiones de “si” y “cómo” las empresas familiares son diferentes, los autores citados motivan a futuros académicos a examinar el “por qué” las empresas familiares son distintas de las no familiares, y también son diferentes una de la otra.

En este sentido, Hirigoyen y Poulain-Rehm (2014) presentan varios trabajos que plantean conclusiones muy interesantes en cuanto a la relación entre la gestión de RSC y el desempeño de las firmas. Uno de sus estudios analiza los vínculos entre las empresas cotizadas y la RSC. Implementando un abordaje comparativo internacional basado en una lista de compañías que representan tres zonas geográficas (Europa, Estados Unidos y la región Asia-Pacífico), la muestra (compuesta por 363 compañías) fue tomada de una base de datos desarrollada por la agencia de calificación social Vigeo, y está basada en un análisis longitudinal que abarca

desde 2001 a 2010. Las firmas fueron incluidas en el estudio partiendo de una clasificación que distingue las empresas familiares según su estructura de propiedad y sus modos de gobernanza. A nivel teórico, la investigación establece la existencia de una relación entre la riqueza socioemocional, el compromiso proactivo de los grupos de interés, y la RSC de las empresas familiares. En el nivel práctico, los resultados señalan que las empresas familiares no difieren de las firmas no familiares en muchas dimensiones de la RSC; no se caracterizan por mayores niveles de RSC, de acuerdo a las medidas seleccionadas. No existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas familiares y no familiares en sus calificaciones de recursos humanos, derechos humanos, involucramiento con la comunidad, medio ambiente y comportamiento corporativo. Es más, las empresas familiares tienen niveles significativamente más bajos en cuatro sub-dimensiones de gobernanza corporativa (balance entre el poder y la efectividad del Consejo, mecanismos de control y auditoría, compromiso con los accionistas y la estructura de accionistas, y la compensación ejecutiva). A criterio de los autores, este estudio representa la primera vez en que una investigación resalta una relación negativa entre empresas familiares y gobernanza corporativa, tanto como una dimensión que constituye la RSC como en sus varias sub-dimensiones.

En otra investigación en la que utilizaron una muestra compuesta por 329 empresas cotizadas en Estados Unidos, Europa y la región Asia-Pacífico, Hirigoyen y Poulain-Rehm (2014) examinaron las relaciones causales entre varias dimensiones de la RSC (recursos humanos, derechos humanos en el lugar de trabajo, respeto al medio ambiente, compromiso societal, comportamiento de mercado, y gobernanza) y el desempeño financiero para los años 2009 y 2010, en términos de retorno en equidad, retorno de activos, relación libro-mercado (market to book ratio). Empleando análisis de regresión lineal y la prueba de causalidad de Granger, no solo determinaron que una mayor responsabilidad social no resulta en mejor desempeño financiero sino también que el desempeño financiero impacta negativamente la gestión de RSC. Este estudio parece confirmar la Hipótesis del Oportunismo Gerencial la cual postula que la RSC tiene una influencia negativa sobre el desempeño financiero. En este sentido, esto contradice la hipótesis de un círculo virtuoso, la cual propone que existe una relación positiva y de mutuo refuerzo entre el desempeño financiero y la RSC, dando lugar a nuevas preguntas sobre los cambios que deben hacerse a la RSC de cara a alcanzar un mayor valor compartido.

Esto implica considerar las necesidades de los grupos de interés de manera seria, formando alianzas con varios actores locales. El reto no es proteger el medio ambiente en el cual opera la empresa, sino que las empresas -al ganar el respeto y la estima de sus socios- fortalezcan su competitividad. Al hacer esto, las empresas crean valor económico mediante la creación de valor social.

## **§2: *Determinantes de la gestión de RSC en la empresa familiar***

De acuerdo con Amann, Jassaud y Martínez (2012) se ha prestado poca atención teórica y empírica a comprender por qué las empresas –en sentido general- actúan en forma socialmente responsable. Campbell (2007) establece las condiciones bajo las cuales las corporaciones pueden ser más o menos proclives a comprometerse en un comportamiento socialmente responsable; el autor ofrece una teoría institucional general sobre RSC, que argumenta que varias condiciones institucionales median la relación entre las condiciones económicas básicas y el comportamiento corporativo. McWilliams y Siegel (2001) proponen una perspectiva teórica que desarrolla aspectos instrumentales de la RSC, aunque no los prueban empíricamente. Algunos determinantes de la RSC incluyen la influencia del tamaño de la firma, la diferenciación de producto y la innovación. En cuanto a la influencia del tamaño de la organización, las empresas de mayor tamaño están sujetas a una vigilancia más cercana por parte del público que las pequeñas. Así, y alineado al argumento reputacional, las empresas grandes tienden a actuar en formas más socialmente responsables (Trotman y Bradley, 1981; y Fombrun y Shanley, 1990 citados en Amann et al, 2012). Como resultado de ello, se esperaría que las empresas más grandes deberían tener niveles de RSC más altos, en apoyo al concepto de visibilidad corporativa (Brammer y Millington, 2006; Amato y Amato, 2007; y Udayasankar, 2008 citados por Amann et al, 2012).

Amann et al (2012) consideran tres ideas que ayudan a comprender este argumento: Primero, si el comportamiento socialmente responsable va más allá de las obligaciones legales, el tamaño de la firma puede explicar diferencias de comportamiento bajo el mismo contexto legal. Segundo, hay una correlación (en términos generales) entre el tamaño y el alcance de las

economías en la provisión de atributos de RSC. Tercero, mientras más grande es la empresa, más numerosos y diversos *stakeholders* tiene, lo cual incrementa las presiones sociales sobre la firma. Otra explicación del vínculo entre el tamaño de la empresa y su RSC es el costo de las políticas sociales corporativas: cuando una compañía maneja activamente su RSC, asume costos para desarrollar políticas sociales, medioambientales y/o de gobernanza. En este contexto, mientras más grande es la empresa, mayor es su capacidad de apoyar tales costos de la RSC porque tiene más recursos que las firmas pequeñas.

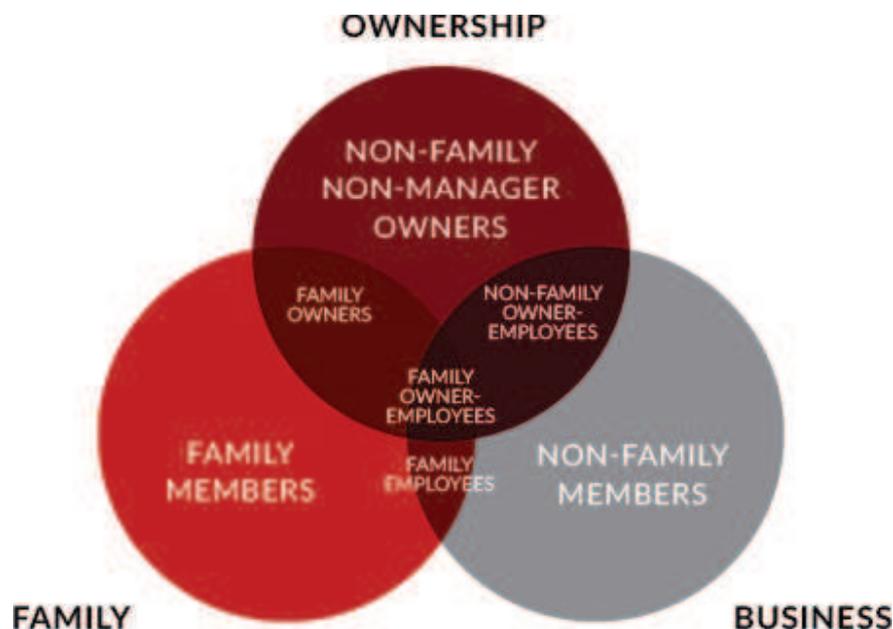
En cuanto a la diferenciación de producto y la innovación, Amann et al (2012) citan que, en un contexto gerencial, McWilliams y Siegel (2001) miden la relación entre desempeño financiero y la adopción de prácticas de RSC, mostrando que la RSC está correlacionada positivamente con la intensidad de la investigación y desarrollo (I+D) que lleva a cabo la empresa. Una investigación previa también ha documentado la relevancia de la relación entre desempeño social corporativo/RSC y las actividades de innovación de la firma (Wagner, 2010 citado en Amann et al, 2012). Si la innovación está vinculada con beneficios sociales (Wagner, 2010) se puede presumir que también existe un vínculo entre la inversión de la firma en I+D y su visibilidad. Respecto a la visibilidad, McWilliams y Siegel (2001) señalan que algunos consumidores quieren los bienes que compran para tener ciertos atributos socialmente responsables (innovación de producto) mientras que otros también valoran el hecho de saber que los bienes que compran son producidos en una forma socialmente responsable (innovación de proceso). Por lo que McWilliams y Siegel (2001) hipotetizan (aunque no llegan a probar) que existe una relación entre el gasto en innovación y desarrollo, y la provisión de atributos de RSC.

Al no estar enfocada exclusivamente en las empresas de tipo familiar, la revisión de los determinantes de la RSC referida anteriormente, deja de lado las características que hacen únicas a estas organizaciones. De hecho, la mayor parte de la literatura sobre RSC en empresas familiares se ha enfocado en comparar la gestión de esta materia en este tipo de empresas con la gestión que efectúan sus pares no familiares, en detrimento de la literatura que profundiza acerca de las especificidades de la RSC en las empresas familiares, la cual es escasa. A pesar de esa escasez, se pueden identificar algunos trabajos que aportan al

entendimiento de los factores determinantes de que estas empresas busquen ser socialmente responsables. Estos factores que determinan la gestión de RSC en las empresas familiares, se derivan en gran medida de las características distintivas y exclusivas de este tipo de firmas.

Un modelo que contempla la naturaleza compleja y las especificidades de la empresa familiar es el Modelo de los Tres Círculos, propuesto por Tagiuri y Davis (1982). Este modelo -que goza de amplia aceptación- describe el sistema de la empresa familiar como subsistemas independientes pero superpuestos entre sí: Empresa, propiedad y familia.

Figura No.16: Modelo (expandido) de tres círculos de la empresa familiar.



Fuente: Tagiuri y Davis, 1982

Este modelo describe y explica el sistema de la empresa familiar en un momento único en el tiempo, ayudando a comprender las características e interacciones de estos tres grupos, y su influencia en el desempeño de la empresa y de la familia. Como resultado de la superposición e interacción de estos tres grupos, se establecen siete grupos interesados en la empresa familiar, cada uno con sus propios -y legítimos- puntos de vista, metas y dinámicas. Este modelo constituye una herramienta muy útil para comprender los roles, prioridades y límites

dentro de las empresas familiares, así como la fuente de conflictos interpersonales en el seno de este tipo de organizaciones.

A pesar de que no se ha explicado de este modo, a medida que se profundiza en la literatura, se hace evidente que de cada uno de estos tres subsistemas y de sus interacciones se derivan distintos elementos que afectan –positiva o negativamente- la gestión de RSC de la empresa familiar. Dicho de otro modo, en cada uno de estos tres subsistemas a nivel individual existen características que afectan la gestión de RSC, a la vez que la interacción de estos tres subsistemas crea condiciones que también son determinantes para dicha gestión.

A continuación, se examinan los diferentes determinantes de la gestión de RSC en las empresas familiares que han sido identificados en la literatura. Cabe aclarar que, en muchos de los trabajos a citar, no se tenía por objetivo la identificación de tales determinantes sino el estudio de la RSC en el contexto de la empresa familiar desde una perspectiva más amplia, no limitada a las relaciones de causalidad que afectan la gestión en dicha materia.

#### *- Vínculo estrecho entre empresa y familia*

Un primer determinante de la gestión de RSC en una organización familiar es la estrechez del vínculo entre empresa familiar y familia empresaria lo cual, según Quintana (2005), a menudo impide que esté claro si es la empresa o la familia la que decide y gestiona las iniciativas de responsabilidad social. Este vínculo estrecho se fundamenta en la participación o involucramiento de los miembros de la familia en la propiedad y dirección de la empresa.

De las variadas conceptualizaciones de familia y su impacto sobre la firma con relación a las demandas sociales, la participación familiar parece ser el constructo prevalente (Niehm et al, 2008; O'Boyle, Rutherford y Pollack, 2010; Bingham et al, 2011). A pesar de que hay variadas definiciones y medidas de la participación familiar, se destaca la definición de O'Boyle et al (2010) la cual sugiere que esta representa una sustancial presencia familiar en la propiedad, gobernanza, gerencia, sucesión y/o empleo. En su estudio, O'Boyle et al (2010) descubrieron que el foco ético de la empresa familiar medió la relación de la participación familiar con el desempeño financiero.

Utilizando diferentes definiciones, Bingham et al (2011) encontraron que el grado de participación familiar va a conducir a un énfasis diferenciador sobre las iniciativas de RSC. Tal como se indicó en la sección anterior, Bingham et al (2011) concluyen en su investigación que mientras más involucrada está la familia en el negocio, aún más la empresa familiar tomará en cuenta los grupos de interés al tomar decisiones con implicaciones de RSC.

Además, Niehm et al (2008) destacaron que las firmas familiares con mayor participación o involucramiento familiar serán más probables de tener un compromiso más fuerte con su comunidad, mayor apoyo comunitario y un sentido más profundo de comunidad, dentro de la localidad donde su negocio se localiza.

El análisis de datos de la tesis doctoral de Campopiano (2012) sugiere que el impacto de la presencia de la familia en la propiedad y la estructura gerencial de la firma, sobre la percepción de la RSC como una estrategia relevante para la sostenibilidad de la empresa, no es trivial y es de alcance multidimensional. El control por parte de la familia y la participación de miembros de la familia con diferentes roles en la firma afecta significativamente la importancia de la RSC para la empresa. Los resultados indican una mayor probabilidad de percibir la RSC como relevante cuando la propiedad familiar está concentrada. En cuanto a la participación familiar en la gerencia, la presencia de un alto número de miembros familiares asignados en posiciones gerenciales claves, prueba ser relevante, sugiriendo que la reputación juega un rol significativo.

En su análisis de estudio de caso de 12 firmas familiares españolas, Marques, Preses y Simon (2014) proveen ideas sobre cómo las empresas familiares ven sus prácticas socialmente responsables. Estos autores examinan el alcance de las prácticas de RSC (prácticas para con el lugar de trabajo, el mercado, el medioambiente y la comunidad) y la intensidad del compromiso de RSC de la empresa familiar para concluir que las firmas con alto involucramiento familiar tienden a tener más altos niveles de desempeño de RSC. En particular, Marques et al (2014) estiman que las empresas familiares enfatizaron la RSC relacionada con la gente (prácticas de RSC para el lugar de trabajo y la comunidad) por encima de las actividades medioambientales o de mercado. Este artículo crea distinciones

entre la influencia de la propiedad familiar y el involucramiento familiar sobre las prácticas sociales de la empresa familiar. Estos autores argumentan que la participación familiar provee el mecanismo por el cual los valores familiares son transferidos a la consideración de la empresa sobre sus grupos de interés. Además, los valores familiares pueden no solo influir en la prominencia de grupos de interés específicos sino también afectar el valor de los beneficios que los grupos de interés potenciales proveen a la familia.

La estrechez del vínculo entre empresa familiar y familia empresaria conduce a cuestionar si la responsabilidad social expresada en las iniciativas es realmente de carácter empresarial o es de carácter familiar; es decir, si la misma corresponde a un sentido de responsabilidad de la empresa o de la familia como ente constituyente de la sociedad. Para salvar tal confusión, Quintana (2005) especifica que lo familiar no debe mezclarse con la gestión empresarial.

Esto es, la gestión profesionalizada de la RSC exige diferenciarla de las acciones sociales que legítimamente quiera llevar a cabo la familia empresaria, por sus propios medios y motivos, independientemente de la empresa. De acuerdo a Quintana (2005), dentro de la empresa familiar el órgano al que corresponde liderar la estrategia de RSC es el Consejo de Administración; y ciertamente, las familias disponen de varias opciones para materializar sus objetivos de carácter social de manera independiente a la empresa. Entre tales medios cuenta la utilización de instrumentos ajenos a la organización como la creación de una fundación; la propuesta al Consejo de Administración de la empresa a través de la Asamblea General, de que se realice la inclusión de la RSC dentro del modelo estratégico de la empresa; o la combinación de ambas opciones de un modo que permita esclarecer el rol de la organización y la familia en la gestión de la responsabilidad social que se pretende desarrollar.

De acuerdo con Chrisman, Chua y Zahra (2003) las aspiraciones y valores de la coalición dominante de propietarios/gerentes familiares afectarán los tipos y el alcance de las responsabilidades no económicas, incluyendo aquellas relacionadas a la responsabilidad social.

Para Sharma y Sharma (2011) desde la perspectiva de la teoría de la conducta planeada, la participación familiar en la empresa influye en las actitudes, normas subjetivas y en el control conductual percibido de la coalición dominante en una firma. Juntos, estos factores determinan el alcance de las intenciones de la coalición dominante para emprender una estrategia medioambiental proactiva (*PES*, por sus siglas en inglés). Las empresas familiares con más bajos niveles de conflicto dentro de la familia a cargo serán más exitosas en convertir las intenciones de la coalición dominante en ubicar recursos para desarrollar tal estrategia.

Más recientemente, el trabajo de Laguir y Elbaz (2014) examina las prácticas de RSC en las empresas familiares francesas incluidas en el índice CAC 40 durante el periodo 2005-2011, mediante análisis de contenido de sus reportes anuales para determinar las relaciones entre desempeño social y participación familiar. En la investigación se encontró que aquellas empresas con un *CEO* competente y externo a la familia mostraban mejor desempeño social que aquellas cuyo *CEO* era un miembro familiar; evidenciándose en los resultados empíricos, una correlación negativa significativa entre desempeño social e involucramiento familiar.

De acuerdo con Astrachan, Campopiano, Pieper y Astrachan (2016), mientras que la investigación previa ha provisto un sólido entendimiento de cómo la RSC afecta tanto a la familia como a la empresa, el rol de la familia como una fuerza conductora en el contexto de la RSC ha recibido menos atención y ha sido investigado principalmente en términos de la participación familiar, capital y valores. En su trabajo, Astrachan et al (2016) argumentan que mayores niveles de cohesión familiar refuerzan la identificación de los propietarios con la empresa, lo cual incrementa la probabilidad de que la familia propietaria apoye la búsqueda de prácticas empresariales socialmente responsables. Utilizando una muestra de 500 empresas familiares en Estados Unidos, los autores concluyen que la cohesión de la familia propietaria predice creencias acerca de la importancia de la RSC, lo que contribuye positivamente con las ambiciones de crecimiento y, en consecuencia, con el desempeño de la firma.

Tomando en cuenta los aportes de otros autores, Astrachan et al (2016) explican que, en las familias propietarias con alta cohesión, puede ser que los miembros familiares vean la compañía como una extensión de su propia identidad y, por tanto, querer considerar a la firma

en una forma positiva que refuerce una auto-consideración positiva, lo cual contribuye a su bienestar individual (Dyer y Whetten, 2006). La búsqueda de actividades de RSC ofrece a las familias empresarias un mecanismo para proveer a sus miembros con recompensas socioemocionales a través de la identificación y la reputación (Cennamo et al, 2012) las cuales son probables de reforzar sus creencias positivas sobre la familia y la empresa. Parece que ser una familia armoniosa contribuye fuertemente a que existan creencias positivas sobre las actividades de RSC, relación para la cual los autores consideran varias explicaciones:

Primero, las familias unificadas y cohesionadas se identifican más fuertemente con la familia misma y con la empresa (Pieper, 2007). Estas familias usualmente tienen una fuerte visión transgeneracional e intención de permanecer unidas en el largo plazo (Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Zellweger, Kellermanns, Chrisman y Chua, 2012), y una misión familiar que va más allá de simplemente estar juntos en el negocio (Lee, 2006; Zahra, 2010). De ahí que las familias cohesionadas o saludables son más propensas a apoyar la búsqueda de prácticas sostenibles para desarrollar y mantener relaciones estables y de largo plazo con diversos *stakeholders* y perseguir causas nobles tales como actividades empresariales socialmente responsables (Cennamo et al, 2012; Berrone et al, 2010.)

Segundo, las familias saludables que están en el negocio con miras al largo plazo y donde los miembros familiares se cuidan sinceramente unos a otros, también son más proclives a cuidar sus *stakeholders*, tales como sus empleados o sus comunidades (Berrone et al, 2010; Craig y Dibrell, 2006; Dyer y Whetten, 2006; Niehm, Swinney y Miller, 2008). Ser una buena empresa y un buen ciudadano corporativo es una meta importante para estas compañías, lo cual podría atraerlas a buscar actividades de RSC para alcanzar esta meta. Su estudio también demuestra el importante rol que juega la ambición de crecimiento (niveles meta de crecimiento de ganancias netas) en la relación entre RSC y desempeño. La inclusión de la ambición de crecimiento en la investigación del desempeño puede ayudar a racionalizar los resultados previamente inconsistentes sobre el vínculo entre RSC y desempeño, al proveer una variable mediadora adicional. Un deseo mayor de retornos no financieros (socioemocionales) puede atraer a los propietarios de la empresa familiar a desarrollar mayores ambiciones de crecimiento lo cual puede resultar en un desempeño más alto.

- *Concepto de RSC*

Otro determinante de la gestión de RSC que se debe considerar en el contexto de las empresas familiares, es precisamente el concepto que maneja la familia empresaria acerca de la RSC y cómo este concepto podría incidir sobre la práctica de la misma. De hecho, esta inquietud se hace relevante para Quintana (2005) quien, partiendo de los resultados de su estudio, advierte que las empresas familiares podrían estar confundiendo RSC con acción social ya que esta es la única práctica desarrollada por casi la mitad de las empresas que se autoproclaman como socialmente responsables, al menos en el contexto de la sociedad española y en particular, entre las organizaciones adheridas al Instituto de la Empresa Familiar que fueron participantes en su investigación.

Para Chrisman et al (2003) los tipos de responsabilidades sociales reconocidas por la empresa familiar, afectará sus decisiones de administración de recursos y, en consecuencia, su potencial de ventaja competitiva y desempeño económico superior.

- *Discrepancia o coincidencia en las áreas de interés social*

Los temas sociales que interesan a la familia no siempre coinciden con los temas que interesan a la empresa, en particular, a los miembros no familiares. Otras veces, existe consenso entre los intereses de ambos grupos y las áreas de acción se eligen sin entrar en conflicto. Por cuanto, la relación de discrepancia o coincidencia entre los intereses sociales de la empresa y la familia supone otro determinante particular de la gestión de RSC ya que eventualmente esta puede delimitar el espectro de temas sociales sobre los que la empresa finalmente decida ejecutar labores de RSC, en especial, acciones sociales o mercadeo relacionado a causa. De hecho, Uhlaner et al (2004) indican que en la mayoría de los casos en que las empresas ejecutan iniciativas de apoyo, lo hacen respecto a las organizaciones sociales que las familias consideran importantes, siendo los clubes deportivos y las instituciones religiosas las favorecidas con mayor frecuencia, según la investigación empírica llevada a cabo sobre una muestra de empresas familiares holandesas.

En adición, el estudio de Uhlaner et al (2004) indica que, bajo una perspectiva de *stakeholders*, son los empleados, los clientes y los suplidores quienes constituyen los grupos

de interés hacia los que la empresa familiar orienta con mayor atención su RSC. Uhlaner et al (2004) identificaron 18 grupos de interés con distinto grado de relevancia para empresas familiares holandesas pequeñas y medianas, y determinaron si la familia juega algún rol al definirse la relación entre la empresa familiar y cada uno de tales grupos de interés; en este sentido, se determinó que el carácter familiar impacta más frecuentemente en las relaciones con los empleados, los clientes y los suplidores, que con los demás grupos. La misma investigación, mediante una revisión de la literatura, identifica cuatro tipos de comportamiento vinculados a la RSC: Correspondencia a las expectativas éticas y legales, generación de beneficios económicos, implicación filantrópica-comunitaria, y empresariado social. El estudio empírico desarrollado por estos autores sugiere que los comportamientos implicados por los primeros tres tipos antes mencionados son los más desarrollados, lo que a criterio de los autores, ayuda a explicar la naturaleza de las relaciones y los comportamientos de las empresas familiares hacia los grupos de interés.

También es preciso señalar que algunos estudios establecen que la empresa familiar es más efectiva con relación a ciertos aspectos de su RSC que en cuanto a otros. Como ejemplo, se puede citar a Gallo (2004) y los resultados de su trabajo basado en la opinión de 44 académicos quienes afirman que las empresas familiares son mejores en llevar sus responsabilidades de creación de riqueza y oferta de bienes al mercado que en desarrollar habilidades individuales y garantizar su continuidad de largo plazo.

#### *- Aspectos individuales de los directivos*

Investigaciones previas han considerado la influencia de ciertos aspectos individuales inherentes a los directivos de las empresas familiares en su gestión socialmente responsable. Uno de estos aspectos individuales es el género, sobre lo cual se ha concluido que los gerentes de sexo femenino son más aptos que los gerentes masculinos para compartir una serie de valores que balanceen el interés por las ganancias y el interés por la comunidad (Godfrey, 1995).

Campopiano, Rinaldo, Sciascia y De Massis (2016) ofrecen evidencia acerca de cómo la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo estratégico afecta el compromiso con la RSC

en las empresas familiares, específicamente, a fin de comprender el efecto final sobre la RSC, los autores argumentan que es importante distinguir entre mujeres líderes que son miembros de la familia y aquellas que no, siendo estas últimas propensas a afectar positivamente el compromiso con la RSC. Los líderes estratégicos femeninos pertenecientes a la familia controladora, en su lugar, luchan por balancear el cumplimiento hacia otros miembros familiares y la armonía social. Utilizando datos de la población de las principales 63 marcas controladas por familias, que compiten en la industria de la moda, los autores encontraron soporte para sus hipótesis y la discusión subyacente de si el liderazgo estratégico femenino es beneficioso para el compromiso de las empresas familiares en materia de RSC, solo si no pertenece a la familia controladora.

Fitzgerald et al (2010) analizaron otros aspectos individuales concluyendo que: los individuos con actitudes muy positivas hacia sus comunidades locales son más proclives a servir en posiciones de liderazgo y hacer contribuciones financieras y técnicas a la comunidad; los individuos con mayor educación son más proclives de participar como líderes cívicos en posiciones tanto de elección como de designación.

Otros autores consideran el enfoque opuesto para explicar la heterogeneidad de las empresas familiares en términos de su orientación hacia la RSC: estas diferencias no parecen asociadas a características biográficas. Para Déniz-Déniz y Suárez (2005), los valores y la cultura podrían ser antecedentes más importantes.

#### *- Cohesión con la comunidad*

En lo que respecta a la cohesión con la comunidad, se ha encontrado que hay mayor actividad filantrópica en aquellas ciudades donde existe un alto porcentaje de propietarios de empresas familiares locales y a partir de ello se ha inferido que los propietarios de los negocios locales que residen en la misma comunidad donde se ubica el negocio sienten un vínculo más cercano con la comunidad que aquellos que viven fuera de ella, lo que por consiguiente, se traduce en mayores acciones sociales (Castro, 1997).

Niehm, Swinney y Miller (2008) exploraron los antecedentes y consecuencias de la responsabilidad social comunitaria para empresas familiares que operan en mercados pequeños y rurales, siendo éste un contexto aún menos explorado. Utilizando una muestra de la *National Family Business Survey* (NFBS), elaboraron los perfiles de los empresarios familiares para determinar si su orientación hacia la comunidad contribuía al desempeño de la empresa. Concluyendo que tres dimensiones (compromiso con la comunidad, apoyo comunitario y sentido de comunidad) están presentes en estas empresas y les resultan más significativas que los beneficios financieros que pudieran obtener de sus prácticas en favor de sus comunidades.

- *Motivos*

En cuanto a los motivos de las empresas familiares para desarrollar su RSC, varios autores han identificado diversos elementos importantes; siendo unos de connotación más utilitarista que otros.

En este sentido, Godfrey (2005) sugiere que las empresas familiares y sus propietarios pueden querer mostrarse como socialmente responsables para crear “bonos” de reputación que puedan “canjear” cuando necesiten proteger sus intereses económicos. También, Whetten y Mackey (2005) describen cómo la identidad corporativa y/o familiar, la necesidad de crear una imagen positiva y el deseo de mantener una buena reputación entre los grupos de interés puede motivar a los líderes de las empresas a actuar de manera socialmente responsable.

Tal como se explicó en la sección anterior, en su comparación del grado en que las empresas familiares y no familiares eran socialmente responsables, al considerar si el control familiar hacía o no que las organizaciones fueran más proclives a una gestión de este tipo, Dyer y Whetten (2006) se centraron en tres determinantes importantes: 1) autointerés, 2) identidad, imagen, reputación e identificación, y 3) capital moral. Sus resultados sugieren que las empresas familiares son socialmente más responsables en diversas dimensiones debido, probablemente, a la preocupación por su imagen y reputación, así como su deseo de proteger los activos familiares.

Un concepto importante dentro de los posibles motivos de la gestión de RSC de las empresas familiares lo constituye la riqueza socioemocional. De acuerdo a Berrone et al (2010) la riqueza socioemocional se puede definir como las 'existencias' o 'acciones' de valor relacionado a lo afectivo que la familia ha invertido en la empresa, y la misma se puede considerar un motivador primario para que las firmas familiares se comprometan en prácticas corporativas responsables. En su estudio sobre empresas que eran requeridas de reportar a agencias reguladoras sobre sus niveles de emisión, Berrone et al (2010) encontraron que aquellas de tipo familiar tenían un desempeño medioambiental significativamente mejor que sus competidores no familiares. El ímpetu de estas empresas para comprometerse en estrategias de reducción de la polución más allá de los requerimientos regulatorios era resultado de su deseo de mantener riqueza socioemocional, mientras que las empresas no familiares estaban motivadas por los incentivos de maximizar su riqueza económica.

Para Fernando y Almeida (2012) las iniciativas de RSC de la empresa familiar pueden ser virtuosas a pesar de generar ganancias, publicidad y reputación.

De acuerdo con Campopiano (2012) las motivaciones que originan las actividades de RSC en pequeñas y medianas empresas son principalmente de tipo intrínseco. Las decisiones de los propietarios familiares en materia de RSC parecen depender de la ética y el sentimiento de hacer lo correcto. A pesar de lo relacionado con la orientación hacia la RSC, no es posible incluir a todas las empresas familiares en un grupo homogéneo. Las diferencias en las motivaciones ciertamente se deben a la actitud personal del propietario hacia la RSC. En todo caso, la importancia de las actividades socialmente responsables es transmitida de generación en generación. De esta forma, el comportamiento social responsable se hace parte del legado familiar y se convierte en uno de los pilares sobre los cuales está construida la empresa familiar: la familia está motivada por un fuerte compromiso con un conjunto de valores reflejados en la empresa. El acuerdo entre los miembros familiares acerca de las decisiones sobre los asuntos de RSC es moderado por el grado de auto-identificación con la empresa familiar; esto es: mientras más apegados se sienten los miembros de la familia con la empresa y más alineados están con sus metas, más alta será su orientación de largo plazo y su compromiso hacia la RSC.

*- Cultura Organizacional*

Mediante estudio de caso, Vallejo y Grande (2007) concluyeron que la cultura organizacional de las empresas familiares incluye ciertas características que pueden generar una predisposición particular al desarrollo de las dimensiones, tanto interna como externa, de la RSC.

De acuerdo con Uhlaner et al (2004), dos estudios de pequeñas empresas europeas encontraron que las empresas familiares tienden a efectuar una relación diferente, de carácter más personal, con sus empleados y clientes que la establecida por las empresas de tipo no familiar (Flören y Wijers, 1996; Donckels, 1998).

*- Tamaño e innovación de la empresa familiar*

Amann, Jaussaud y Martinez (2012) examinaron los principales determinantes de la RSC en empresas familiares japonesas, identificando como importantes el tamaño de las firmas y su inclinación a la innovación. Observaron mayores niveles de RSC a medida que las empresas tienen mayor visibilidad y un mayor espectro de grupos de interés debido a su tamaño.

## Sección 2: Presentación de un Modelo Preliminar de Investigación

La sección anterior no solo expone los avances logrados en la comprensión de la gestión de RSC en las empresas familiares, sino que también revela las brechas de conocimiento que aun existen, ya que diversos aspectos de dicha gestión aun permanecen siendo poco o nada explorados. Por ejemplo, los estudios anteriormente citados acerca de los determinantes de la gestión de RSC en empresas de tipo familiar, no abordan un aspecto que podría suponerse importante: el rol de las presiones sociales y de la existencia de regulación en materia de RSC, especialmente considerando que, por tradición, la familia suele ser definida en gran medida por su función social.

Con relación a la conceptualización de la familia, los académicos han tomado constructos prevalentes en la literatura sobre empresas familiares, tales como el de *familiness* (Habbershon y Williams, 1999). Además de la participación familiar (Niehm et al, 2008; O'Boyle, Rutherford y Pollack, 2010; Bingham et al, 2011), otros constructos claves incluyen la propiedad familiar (Berrone et al, 2010), gerencia familiar (Wu, 2006), *familiness* (Blodgett, Dumas y Zanzi, 2011), heterogeneidad familiar (Déniz-Déniz y Suárez, 2005), cohesión familiar (Long y Mathews, 2011), y control e influencia familiar (Hauswald y Hack, 2013) para proveer explicaciones sobre los vínculos entre las características de la familia y los resultados sociales de la firma.

Siguiendo con la identificación de conceptos interesantes y relevantes para la literatura sobre empresas familiares que hasta ahora han recibido poca atención y han sido vinculados tímidamente con la gestión de RSC, se puede señalar el tiempo.

Según recopilan Sharma, Salvato y Reay (2014) revisiones recientes indican que el campo de estudio de la empresa familiar está marcado por variables enfocadas tanto en el corto como en el largo plazo de las dimensiones de empresa y familia (Yu, Lumpkin, Sorenson y Brigham, 2012). Algunos académicos han profundizado la comprensión de la transición de la propiedad y el liderazgo a lo largo de las generaciones en empresas familiares privadas y cotizadas en el mercado de valores (Naldi, Cennamo, Corbetta y Gómez-Mejía, 2013; Wiklund, Nordqvist,

Hellerstedt y Bird, 2013). Otros estudios ayudan a entender el rol de las estructuras de gobierno en la supervivencia de la empresa familiar a través del tiempo (Wilson, Wright y Scholes, 2013). Además, algunos estudios sobre la empresa familiar han estado enfocados en el fenómeno específico del tiempo, tales como la trayectoria de carrera y el desarrollo de los CEO's de empresas familiares (Salvato, Minichilli y Piccarreta, 2012), las estrategias de *branding* corporativo de las empresas familiares más antiguas del mundo (Micelotta y Raynard, 2011), la orientación emprendedora de las empresas familiares a través del tiempo (Zellweger y Sieger, 2012), la salida del negocio por parte del fundador (Salvato, Chirico y Sharma, 2010) y las estrategias de inversión (Zellweger, 2007).

Sharma et al (2014) establecen que variables relacionadas con el tiempo tales como la orientación a largo plazo de las empresas familiares (Le Breton-Miller y Miller, 2006; Lumpkin, Brigham y Moss, 2010), la supervivencia o longevidad organizacional (Colli, 2012; Fahed-Sreih y Djoundourian, 2006; Sharma y Salvato, 2013), y el emprendimiento transgeneracional (Habbershon, Nordqvist y Zellweger, 2010) han sido introducidas en la literatura. En todo caso, estudios en el campo de la empresa familiar que incorporen explícitamente las variables relacionadas con el tiempo, son excepciones antes que la norma; la atención sistemática de asuntos relativos al tiempo ha sido escasa en el contexto de la empresa familiar. La presencia de la familia y múltiples generaciones en las empresas familiares automáticamente expande el marco temporal que los propietarios, directivos, asesores e investigadores asumen en sus elecciones y análisis. Así, en el estudio de la empresa familiar, variables objetivas relacionadas con el tiempo –tales como edad, edad relativa, duración, y ciclos de vida- han aparecido tanto como variables predictoras, de control y descriptivas.

### **§1: *La génesis de la problemática y las preguntas de investigación***

Como bien establecen Lester y Parnell (2006), desde una perspectiva general, la adaptación del concepto biológico de un ciclo de vida en el campo organizacional data de varias décadas (Penrose, 1952; Downs, 1967; Greiner, 1972; Quinn y Cameron, 1983). La propuesta que hace

el concepto es obvia: las organizaciones nacen (Tichy, 1980), intentan -y a veces logran- crecer en diferentes formas (Mintzberg, 1989) hasta que eventualmente mueren (Kimberly y Miles, 1980). Esta noción del ciclo de vida resulta distintivamente determinista, postulando que las empresas pasan inexorablemente de una etapa a la siguiente a través del tiempo; una explicación por demás prescriptiva y predictiva de la naturaleza de las organizaciones. Muchos autores han cuestionado este determinismo (Kimberly y Miles, 1980; Lohdal y Mitchell, 1980; Tichy, 1980; Miller y Friesen, 1984; Lester y Parnell, 1999) revelando un ciclo de vida más dinámico (Miller y Friesen, 1984) y un desarrollo de las organizaciones que no siempre cursa de una etapa a la otra de manera tan lineal como en el sentido biológico (Lester y Parnell, 2002) sino que algunas pueden estancarse en una determinada etapa por largo tiempo, pueden retroceder a etapas más tempranas, o bien, pueden fracasar.

Cada etapa del ciclo de vida es un conjunto atado –muchas veces, débilmente- de actividades y estructuras organizacionales (Quinn y Cameron, 1983; Dodge, Fullerton y Robbins, 1994). De acuerdo con Van de Ven (1992) la clave es entender cómo esas actividades y estructuras cambian a lo largo del tiempo; así como, a la par de las etapas del ciclo de vida de la empresa también cambian las prioridades de sus altos directivos (Churchill y Lewis, 1983; Kazanjian, 1988; Smith, Mitchell y Summer, 1985; Dodge et al, 1994).

La explicación de estos cambios ha conllevado la propuesta de varios modelos sobre el ciclo de vida de las organizaciones, que pueden incluir de tres a diez etapas, y procuran ser aplicables a todo tipo de organización, sin distinción de tamaño (Kimberly y Miles, 1980; Quinn y Cameron, 1983; Miller y Friesen, 1984; Lester, Parnell y Carraher, 2004).

Desde un contexto general –no limitado a las empresas familiares y, por consiguiente, omitiendo sus características distintivas- algunos autores han analizado la relación entre el ciclo de vida organizacional y algunos aspectos vinculados a la RSC (tales como los *stakeholders*, inversiones en prácticas de RSC, desarrollo sostenible) aunque no propiamente con este concepto en su forma íntegra.

En este sentido, se destaca el trabajo de Jawahar y McLaughlin (2001) quienes integran teoría e investigación de diferentes áreas para desarrollar una teoría descriptiva de los *stakeholders*, desde una perspectiva del ciclo de vida organizacional. Los autores determinaron que: Primero, en cualquier etapa del ciclo de vida organizacional, ciertos grupos de interés serán más importantes que otros para la organización, en función de su potencial para satisfacer necesidades organizacionales críticas. Segundo, grupos de interés específicos son más propensos de convertirse en más o menos importantes según una organización evoluciona de una etapa a la siguiente. Y tercero, la estrategia que utiliza una organización para negociar con cada *stakeholder* dependerá de su importancia para la organización, en relación con otros grupos de interés.

En otro orden, el trabajo de Rakotomavo (2012) examina si existe relación entre las inversiones en materia de RSC y la política de dividendos adoptada por la organización en función de la etapa del ciclo de vida en que se encuentra. Como antecedente, el enfoque del ciclo de vida de la política corporativa de desembolso enfocada en los dividendos ha recibido fuerte apoyo en la literatura financiera. Los resultados del trabajo de Rakotomavo (2012) sugieren que las empresas que se encuentran en etapa de madurez tienden a invertir más en RSC. Las empresas que invierten muchos recursos en iniciativas y programas de RSC tienden a ser más grandes, más rentables y con mayor capital ganado. Los resultados también señalan que la inversión en RSC no sustrae fondos de los dividendos, sino que los esfuerzos de RSC y los dividendos tienden a crecer simultáneamente.

Por último y más recientemente, el trabajo de Primc y Carter (2016) examina la relación entre la etapa del ciclo de vida organizacional en que se encuentra una empresa y su nivel de proactividad en favor del medioambiente. Los autores argumentan que, en el ambiente dinámico de hoy día, es extremadamente importante estudiar las circunstancias en que la gestión medioambiental contribuye a la competitividad de una firma. En base a un enfoque de las capacidades dinámicas, el estudio de Primc y Carter (2016) examina en una muestra de 155 firmas australianas las relaciones existentes entre proactividad medioambiental, etapas del ciclo de vida organizacional, ventaja competitiva e industria. Los resultados de un análisis de regresiones muestran que el constructo del ciclo de vida organizacional está significativamente

relacionado a la proactividad medioambiental. Los resultados también confirman el impacto positivo bien establecido de la proactividad medioambiental en la ventaja competitiva. Sorpresivamente, también se encontró que la proactividad medioambiental está relacionada con ventaja competitiva no solo en las etapas innovadoras sino también en las etapas conservadoras.

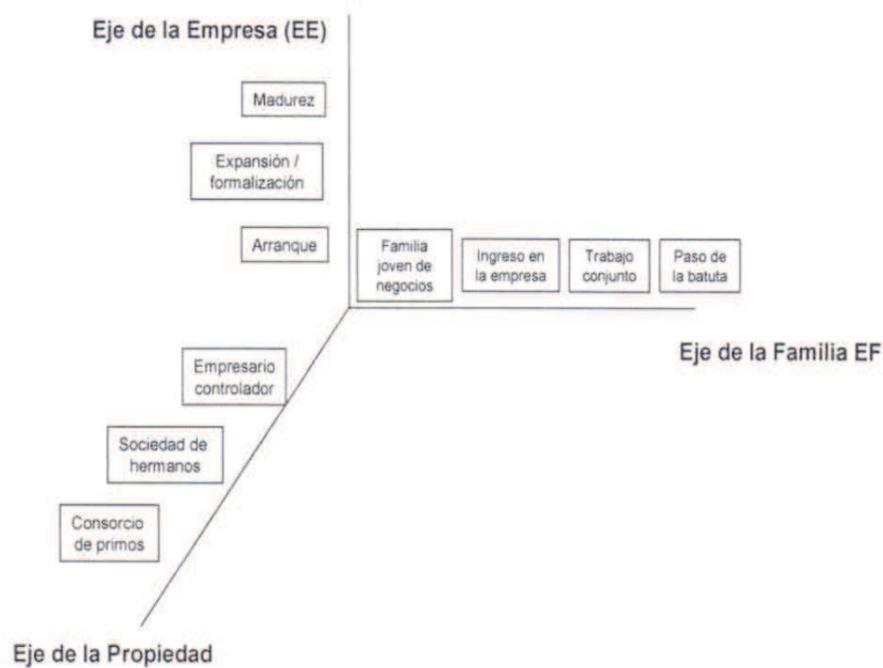
En el campo de la empresa familiar, aunque no se ha estudiado directamente su relación con la gestión de RSC, el concepto de ciclo de vida se ha difundido ampliamente y ha servido como punto de partida para la comprensión de determinados aspectos relevantes para este tipo de organizaciones, tales como la proactividad familiar (De Massis, Chirico, Kotlar y Naldi, 2014). Hoy (2014) establece que los primeros estudios que vinculan el concepto de ciclo de vida a las empresas de tipo familiar fueron realizados por Navin a principios de la década de 1970, al identificar cinco etapas de desarrollo basadas en el liderazgo exhibido en la empresa: iniciador, fundador, herederos del fundador, técnicos y gerentes profesionales.

La importancia del concepto de ciclo de vida bien puede deducirse de argumentos como el de Day (1987) citado por Hoy (2014) quien plantea que las etapas del ciclo de vida pueden ser una de las principales variables a considerar en estrategia. Asimismo, Neubauer y Lank (2003) dan relevancia al término al explicar que las organizaciones no son estáticas sino dinámicas puesto que cambian, se transforman, mutan y evolucionan a lo largo del tiempo, comparten esta característica esencial con todos los organismos vegetales o animales, pero especialmente, con el ser humano. Ello implica que el concepto del ciclo de vida permite explicar este carácter dinámico. En consecuencia, Neubauer y Lank (2003) revisan distintos modelos del ciclo de vida de las empresas familiares: Danco (1982), McGivern (1989), Hershon (1975), Ward (1988, 1991), Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997); éste último es tomado como marco de referencia para la presente investigación.

El concepto de ciclo de vida de la empresa familiar ha gozado de gran popularidad, desde el célebre aporte de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), quienes –partiendo del Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar, de Tagiuri y Davis (1982)- proponen un modelo

que considera la evolución que acontece con el paso del tiempo sobre los ejes o dimensiones que componen la empresa familiar, a saber: la empresa, la familia y la propiedad.

Figura No.17: Modelo Evolutivo Tridimensional



Fuente: Gersick et al, 1997

Si bien el Modelo de los Tres Círculos aclara las interacciones de los diferentes subconjuntos del sistema, la descripción que este modelo hace se circunscribe a un momento específico, es decir, explica la situación de la empresa familiar como una fotografía dando una imagen estática correspondiente a un único momento. Al añadir la dimensión tiempo, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas. Considerando todo ello, Gersick et al (1997) proponen el Modelo Evolutivo Tridimensional que explica la evolución de cada uno de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad, a modo de ejes y establece las etapas por las que suele atravesar cada subsistema al transcurrir el tiempo, lo que se explica a continuación.

- *Dimensión evolutiva de la propiedad.* Basados en los planteamientos de John Ward, Gersick et al (1997) establecen que las diversas formas de la propiedad familiar originan diferencias fundamentales en todos los aspectos de la empresa familiar, pudiendo observarse un número casi ilimitado de estructuras de propiedad, el cual es resultado de la cantidad y la vinculación de personas que participan de esta dimensión. Aunque ningún modelo de un fenómeno tan complejo puede mostrar categorías totalmente exhaustivas y sin sobre posiciones, el modelo de Gersick et al (1997) ha comprobado que las cuestiones básicas del desarrollo de la propiedad en la mayor parte de las empresas familiares se captan muy bien en tres etapas: compañías de propietario controlador, sociedades de hermanos y consorcios de primos.

Las etapas de este eje pueden verse modificadas por la combinación de generaciones en la fundación y propiedad, la incorporación de accionistas ajenos a la familia, los fideicomisos, las anualidades, entre otros. También, existe la posibilidad de que la transición de una combinación de propiedad a otra catalice la evolución, por ejemplo, cuando un propietario único distribuye todas o parte de sus acciones entre sus hijos, dando lugar a una sociedad de hermanos, lo que bien puede revertirse si uno de ellos compra las acciones de sus hermanos, con lo que la empresa retorna a la etapa de empresario controlador. En fin, las combinaciones son casi infinitas; las etapas no necesariamente se distinguen de forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una a otra.

- *Dimensión evolutiva de la familia.* Esta dimensión capta el desarrollo estructural e interpersonal de la familia a través de situaciones como el matrimonio, la procreación, las relaciones entre hermanos adultos, parientes políticos, patrones de comunicación y roles familiares. Los planteamientos acerca del eje de la familia toman como base los trabajos de Daniel Levinson y otros teóricos del ciclo de vida familiar.

Aunque hay variabilidad y superposición entre las etapas, para la mayoría de las familias empresarias, el ciclo va de ser una familia joven de negocios a la etapa del ingreso de los hijos (segunda generación) en el negocio, luego la etapa de trabajo conjunto entre la primera y segunda generación hasta llegar finalmente a la etapa de cesión de la batuta, donde se cede el control a la generación más joven. A excepción de la primera, las etapas de este eje se van

repitiendo a medida que aparecen en escena nuevas generaciones. En todo caso, la transición de una etapa a otra constituye un momento significativo en la historia del desarrollo de una familia.

Las etapas de este eje se pueden ver afectadas por situaciones tales como el divorcio, la muerte inesperada de algún miembro de la familia clave para el presente o el futuro del negocio, adopciones de hijos, entre otras.

- *Dimensión evolutiva de la empresa.* La explicación de esta dimensión se basa en la obra de varios teóricos del ciclo de vida de la familia de negocios, entre ellos Neil Churchill, Eric Flamholtz, Larry Greiner y John Kimberly. Bajo este eje se observa una gran variación de crecimiento, madurez de los productos, capitalización y endeudamiento, desarrollo de gerentes externos a la familia, internacionalización, entre otros elementos. A menudo, la etapa evolutiva de la empresa tiene un potente pero invisible impacto en decisiones tales como la venta de acciones de la familia a externos o la sucesión en el liderazgo familiar.

Los modelos de ciclo de vida de la empresa generalmente hacen distinciones sutiles entre las etapas, caracterizadas por cambios específicos en su estructura y operación. Este nivel de diferenciación es demasiado específico y el modelo tridimensional de Gersick et al (1997) se limita a proponer una secuencia simple de tres etapas, que capta la diferencia esencial y útil de las fases de la empresa familiar.

La primera etapa, el arranque, abarca la fundación de la compañía y los primeros años en que la supervivencia es prioritaria. Esta etapa se repite en menor medida cuando se crean nuevas unidades de negocio dentro de una empresa familiar que ya se encuentra en una etapa más avanzada.

La segunda etapa, la de expansión o formalización, engloba un amplio espectro de empresas: va desde el momento en que la empresa se establece en el mercado y tiene operaciones estables en una rutina inicial predecible hasta el periodo en que el crecimiento y el cambio

organizacional disminuyen de modo significativo. Por tanto, esta etapa puede durar pocos años o bien, extenderse más allá de una generación.

La última etapa, la de madurez, tiene sus raíces en la evaluación del mercado: se describe el punto en que un producto ha dejado de crecer y la dinámica de la competencia degenera en luchas por participación de mercado que resultan cada vez menos rentables. Esto se refiere a una etapa estática de la empresa familiar, en que las operaciones se convierten en actividades automáticas y las expectativas de crecimiento son muy modestas; pero ello no implica que sea un estado final que pueda sostenerse por tiempo indefinido pues aun cuando una empresa tenga una posición predominante en el mercado, es imposible detener eternamente las fuerzas del cambio evolutivo. De manera que la empresa familiar cuenta con dos caminos a seguir: el de la renovación y reciclaje o el camino de la desaparición.

Tal como plantea Lansberg (2000), las empresas familiares tienden a ser más complejas en las generaciones sucesivas, a medida que se amplía el árbol genealógico y los negocios se expanden.

Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

Gersick et al (1997) advierten que la utilidad de una tipología de algo tan complejo como la empresa familiar tiene sus límites: Su modelo permite clasificar las compañías en tipos o clases, según las etapas en que se encuentren para cada uno de los ejes, pero si se insiste demasiado en la clasificación, ello puede conducir a una simplificación exagerada. Las empresas familiares están envueltas en una dinámica de constante movimiento, donde las distinciones entre etapas tienden a desaparecer. El modelo no tiene la intención de reducir la empresa a familiar a categorías rígidamente definidas pues ello impide comprender su verdadera naturaleza. Más bien, el modelo sirve principalmente para crear una estructura predecible del desarrollo de la empresa familiar a través del tiempo en cada dimensión.

En cada uno de los ejes del Modelo Evolutivo Tridimensional se configuran etapas cualitativamente diferentes, en las que la empresa familiar enfrenta una serie de retos específicos, debiendo responder a determinadas prioridades en base a procesos de toma de decisiones condicionadas por factores diversos, en especial, las emociones que despiertan los acontecimientos típicamente inherentes a cada etapa del ciclo de vida de la organización.

Tal como subrayan Brundin y Härtel (2014) al revisar contribuciones identificadas en la literatura sobre el tema, las emociones son reacciones afectivas a un evento específico (Keltner y Haidt, 1999) y la interpretación que un individuo hace de un evento emocionalmente cargado, indica cómo se sentirá y comportará (Fineman, 2003). Reconociendo que las dimensiones de familia, empresa y propiedad se superponen en la empresa familiar, Brundin y Härtel (2014) toman en cuenta emociones intra e inter individuales, y su revisión de la literatura conduce a agrupar las emociones en cinco categorías: 1) emociones enfocadas en la empresa, tales como los costos y beneficios emocionales, la riqueza socio-emocional; 2) emociones enfocadas en sí mismo tales como la envidia, la pena y el orgullo; 3) emociones enfocadas en las relaciones y en los demás como el amor, la pena, la vergüenza y la culpa; 4) emociones basadas en lo afectivo, que incluyen la confianza, la lealtad, el compromiso y la equidad; y finalmente, 5) las emociones relacionadas con la propiedad, tales como el orgullo, la alegría y los sentimientos de querer estar en control.

El rol de las emociones en la empresa familiar es un tema de reciente exploración (Van den Heuvel, Goel, Van Gils y Voordeckers, 2007; Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Pieper, 2010; Labaki, Michael-Tsabari y Zachary, 2012). En particular, se destaca la influencia de las emociones en la toma de decisiones, pudiendo ser de dos tipos: las emociones experimentadas que afectan diversos niveles de procesos cognitivos y las emociones esperadas que allanan el camino para futuras decisiones (Mellers, Schwartz y Ritov, 1999; citado en Hirigoyen y Labaki, 2012)

Un aspecto cargado del componente emocional en la empresa familiar, lo constituye el conflicto, especialmente cuando de él participan miembros familiares. De acuerdo a Rosplock (en Sorenson, Yu, Brigham y Lumpkin, 2013), en la empresa familiar el conflicto amenaza la

cohesión y la habilidad de la familia para construir una base para la continuidad y las dinámicas familiares productivas. En consecuencia, algunos expertos en la materia de empresas familiares han identificado el conflicto como una de las áreas de mayor interés para la teoría de la empresa familiar y la necesidad de investigación adicional es significativa (Ward y Aronoff, 1994; Cosier y Harvey, 1998; Sharma, 2004).

En el contexto de la empresa familiar, el conflicto tiene varias connotaciones. La mayoría de la investigación realizada se enfoca en el conflicto sustantivo, el cual se basa en la diferencia de ideas y/o medios para completar una tarea (Wall y Nolan, 1986; Simons y Peterson, 2000). Los investigadores también han estudiado el conflicto afectivo, el cual es producto de una lucha interpersonal o de relaciones. Este tipo de conflicto se caracteriza por ser más emocional y generar más sentimientos negativos tales como ira, rabia, desconfianza, ansiedad y celos.

Davis y Harveston (1998) exploraron a profundidad temas de conflicto sustantivo en la empresa familiar desde una perspectiva generacional. Específicamente, observaron el conflicto correspondiente a: 1) continuidad de la propiedad o cambio, 2) sucesión del liderazgo, 3) distribución de valor y poder, y 4) la visión de la gerencia acerca del rol de la empresa familiar en la comunidad, un aspecto directamente relacionado con la RSC.

En efecto, otros autores han observado el tema de la RSC como potencial fuente de conflicto en el seno de las organizaciones. Aunque no en el contexto de la empresa familiar, Barnea y Rubin (2010) han estudiado el aspecto del conflicto en la gestión de RSC. En años recientes, las empresas han incrementado significativamente la cantidad de recursos asignados a actividades clasificadas como RSC. Mientras que un incremento en el gasto en RSC podría ser consistente con la maximización del valor de la firma si esto responde a los cambios en las preferencias de los grupos de interés, se observa que gerentes y accionistas mayoritarios podrían procurar sobre-invertir en RSC para su beneficio privado en términos de que, al hacerlo, se mejoraría su reputación como buenos ciudadanos y obtendrían el llamado efecto *warm-glow*. Los autores probaron esta hipótesis al investigar la relación entre las calificaciones de RSC de las firmas y sus estructuras de propiedad y capital. Utilizando un conjunto único de datos que categoriza las 3,000 corporaciones más grandes como

‘socialmente responsables’ o ‘socialmente irresponsables’, los autores encontraron que, en promedio, la propiedad y el apalancamiento están negativamente relacionados con la calificación social de la empresa, mientras que la propiedad institucional no está correlacionada. Asumiendo que calificaciones más altas de RSC están asociadas con un más alto nivel de apalancamiento de RSC, estos resultados apoyan la hipótesis de que los accionistas inducen la firma a sobre-invertir en RSC cuando ellos cargan con poco del costo que implica.

Trasladando lo anterior al contexto de las empresas familiares, cabe plantear la interrogante de que si este aspecto de la gestión de RSC (cuantía de los recursos a invertir, en detrimento de la repartición de dividendos o la inversión en otras oportunidades de negocio) y cuáles otros aspectos (por ejemplo, áreas a desarrollar, grupos de interés relevantes, motivos, objetivos, entre otros) podrían constituir fuente de conflicto en este tipo de empresas, tomando en cuenta sus características distintivas.

Asimismo, tomando en cuenta otras características diferenciadoras de las empresas familiares, derivadas de la interacción de los tres sistemas convergentes (empresa, familia, propiedad, según Tagiuri y Davis, 1982) y la evolución de éstos a través de las distintas etapas que componen el ciclo de vida de la empresa familiar (según el modelo evolutivo Tridimensional de Gersick et al, 1997), se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- Eje de la Empresa:

¿Cuándo –en cuál etapa de su ciclo de vida- la empresa familiar se interesa en ser y definirse como socialmente responsable: desde su génesis, durante la etapa de formalización/expansión o ya en su madurez?

¿En cuál etapa la empresa familiar ha establecido los principios que sustentarán su gestión de RSC? ¿Bajo qué influencias se han determinado tales principios?

¿En cuál etapa de su ciclo de vida la empresa familiar inicia su gestión proactiva de RSC?

¿Por qué en esa etapa?

¿En cuál etapa la empresa familiar asume la gestión de RSC como un asunto estratégico? ¿Por qué en esa etapa?

¿Cuáles emociones inciden en las decisiones relativas a la gestión de RSC? ¿Cómo influyen: de manera experimentada o de manera esperada? ¿La existencia de órganos de gobierno corporativo aporta mayor formalidad y sentido estratégico a la gestión de RSC en las empresas familiares?

¿En qué grado influye la profesionalización de la empresa familiar en su gestión de RSC?

- Eje de la Familia:

¿Es un miembro de la familia quién cataliza la gestión de RSC? ¿Por qué lo hace? O en caso contrario, ¿por qué ningún miembro de la familia es quien lo hace?

¿Cuáles emociones transfiere este individuo al proceso de decisión acerca de las áreas de gestión y la cuantía de las inversiones en RSC?

¿Cuáles emociones despierta la práctica de RSC entre los miembros de la familia?

¿Cuáles miembros de la familia –en términos de género y generación- suelen promover más la gestión de RSC? ¿Cuáles la promueven menos?

¿Cuáles miembros de la familia muestran mayor nivel de emprendimiento social?

¿La gestión de RSC suele convertirse en un factor motivador para el compromiso de los miembros familiares con la continuidad de la empresa familiar?

¿La inclusión del apellido familiar en el nombre de la empresa es un catalizador para que la familia empresaria busque proactivamente desarrollar iniciativas de RSC?

- Eje de la Propiedad:

¿La concentración de la propiedad facilita o dificulta las decisiones en torno a la gestión de RSC?

¿Cuáles beneficios de la gestión de RSC esperan obtener los miembros familiares en comparación con los no familiares?

¿Los miembros de la sociedad de hermanos y el consorcio de primos que no participan de la administración, pero sí de la propiedad de la empresa, se sienten motivados a tomar parte en las iniciativas de RSC? ¿Por qué?

Respecto a las preguntas planteadas anteriormente, sin ser su objetivo central y sin relacionarlo con la base teórica del concepto de ciclo de vida y/o el Modelo Evolutivo

Tridimensional (Gersick et al, 1997) algunos estudios sobre la gestión socialmente responsable de las empresas familiares han proporcionado datos aislados con alcance exploratorio, sobre la relación entre la etapa de desarrollo de la organización y la RSC, en particular el aspecto generacional:

- La visión de largo plazo y, por consiguiente, la sucesión, ha sido tomada en cuenta en algunos estudios sobre la RSC en las empresas familiares. Al respecto, Uhlaner et al (2004) señalan que la generación familiar a la cual corresponden los propietarios de la empresa es un factor que afecta la RSC, pero no pueden establecer la razón que fundamenta ello. Uhlaner et al (2004) encontraron interacciones estadísticamente significativas para las variables moderadoras siguientes: generación del propietario, “presencia” de la compañía en la comunidad, tamaño de la empresa y de la comunidad, inclusión del apellido familiar en el nombre de la empresa, entre otros aspectos.

- Tras analizar evidencia de S&P 500, Whetten y Mackey (2005) establecieron que las empresas que iniciaron al menos una práctica de negocio socialmente responsable durante la “era del fundador” tenían una probabilidad significativamente mayor de recibir calificaciones de desempeño social consistentemente más altas que las empresas cuyas historias corporativas indicaban que este tipo de práctica se inició en algún momento siguiente a que el fundador saliera de la firma, o bien aquellas empresas cuyas reseñas históricas no hacen mención de este tipo de prácticas. Este resultado sugiere una fuerte explicación acerca del efecto de la figura del fundador en las prácticas de responsabilidad social de las empresas familiares.

- En el caso de la generación del fundador, Perrini y Minoja (2008) establecen que el sistema de creencias y valores del emprendedor, así como su experiencia pasada, son antecedentes de la gestión estratégica de RSC, mientras que la formalización de los valores personales del propietario y la gobernanza corporativa, actúan como mediadoras –o antecedentes de segundo nivel- entre las variables relativas al propietario y la estrategia corporativa.

- Niehm, Swinney y Miller (2008) confirmaron en los resultados de su estudio que a medida que las empresas familiares crecen en tamaño, recursos y capacidades organizacionales, tienen mayor probabilidad de dar y recibir apoyo de la sociedad.

- Algunos artículos destacan el rol crítico que las futuras generaciones juegan dentro de la empresa familiar. Mientras que estudios previos (Dyer y Whetten, 2006) han mostrado que las empresas familiares estaban más comprometidas con preocupaciones sociales, algunos estudios sugieren que las intenciones de sucesión y la habilidad de futuras generaciones para asumir el control de la firma, son contingencias críticas en el comportamiento social de las empresas familiares. Así, las empresas familiares con planes o intenciones de sucesión ven sus responsabilidades de modo diferente que aquellas firmas sin tales planes.

- Para Campopiano (2012) el efecto de los cambios generacionales durante el ciclo de vida de la empresa familiar es claro: la entrada de una nueva generación familiar en el negocio cambia el comportamiento y también la actitud hacia la RSC. En efecto, a través de las generaciones, el apego emocional a la empresa es decreciente y los miembros familiares que participan en la empresa están más preocupados por dirigir el negocio al éxito que por transferirlo a la siguiente generación; la reputación se convierte en solo un medio para competir y es menos asociada a la reputación de la familia, por lo que la RSC pierde relevancia ante sus ojos.

- Más recientemente, Delmas y Gergaud (2014) introducen la siguiente generación como un grupo de interés influyente en las decisiones relacionadas a temas sociales. Específicamente, este estudio encuentra que mientras las empresas familiares, en general, no eran más proclives a adoptar prácticas de eco-certificación, aquellas empresas familiares que se propusieron pasar su firma a la siguiente generación eran más propensas a adoptar tales prácticas. Para aquellas empresas familiares que se propusieron pasar la firma a la siguiente generación, las motivaciones para adoptar eco-certificación en orden a mejorar la calidad de su producto eran particularmente fuertes. La característica única de las empresas familiares, a saber, la intención de pasar la propiedad y el control a la siguiente generación es una característica definitoria e influyente que no solo diferencia las empresas familiares de las no familiares,

sino que también crea una lógica única que promueve una orientación a largo plazo y participa tanto la acción basada en el mercado como la acción prosocial.

- Como fue citado anteriormente, Hirigoyen y Poulain-Rehm (2014) realizaron una revisión exhaustiva de la literatura existente en materia de responsabilidad social de las empresas familiares e intentaron determinar si ese tipo de organizaciones tienen una responsabilidad social superior que las firmas no familiares, en distintas dimensiones (gestión de recursos humanos, relaciones con los accionistas, con la comunidad, con los clientes y su compromiso con el cuidado del medio ambiente). Los autores procuraron medir la influencia de la naturaleza familiar de dichas firmas sobre su gestión de responsabilidad social durante el año 2010. La investigación no solamente mostró que las empresas familiares no se caracterizan por una responsabilidad social superior, sino que la calidad de su gobernanza es inferior que la de las empresas no familiares. Tal como los autores señalan, estos resultados contradicen un gran número de prescripciones teóricas y estudios empíricos previos, siendo -a entender de Hirigoyen y Poulain-Rehm- la primera vez que un impacto negativo de la naturaleza familiar de la empresa se pone en evidencia sobre la gobernanza.

Por cuanto, considerando las limitaciones y la escasez de estudios anteriores respecto a la relación entre la gestión de RSC y el ciclo de vida de las empresas familiares, se establece el interés teórico, la actualidad y originalidad de la presente investigación. Finalmente, en cuanto a su interés práctico, el mismo se derivaría de la potencial utilidad de las respuestas dadas a estas preguntas de investigación, para orientar a los directivos de empresas familiares en la toma de decisiones relevantes para la adecuada gestión de RSC, al comprender los roles de los miembros tanto de la propiedad como de la dirección de la organización, especialmente los familiares; así como también comprender el papel que juega la evolución misma de la organización a través del tiempo y cómo las características de cada etapa de este proceso evolutivo constituyen un marco determinante del desarrollo de la RSC en el seno de este tipo de empresas.

De hecho, Miller y Le Breton-Miller (2005) proponen a las empresas familiares abordar cuatro prioridades para dirigir estrategias exitosas en su visión de largo plazo: tomar el control,

asegurar la continuidad, crear una comunidad de cohesión con todos los miembros de la organización, y construir conexiones asegurando relaciones generosas con los externos. Esta secuencia sugiere un orden de prioridades para las empresas familiares, que inicia con lograr la supervivencia del negocio y quedando como meta final la construcción de vínculos positivos con los grupos externos a la empresa, lo cual es parte de la gestión de RSC.

Por último, a fin de tomar en cuenta la mayor cantidad de contribuciones verificables en el estado del arte del tema en cuestión, es necesario referir tres trabajos que aunque no se centran en la RSC de las empresas familiares, se enfocan en un aspecto común e históricamente relacionado (podría decirse que, a veces, confundido) con el concepto de RSC, a saber, la filantropía; y que por consiguiente, son trabajos que podrían arrojar luz sobre algunas de las inquietudes previamente planteadas como interés de la presente investigación.

El trabajo de Lungeanu y Ward (2012) combina la investigación sobre filantropía, empresas familiares y gobernanza para examinar los patrones de donación de las empresas familiares estadounidenses *versus* las fundaciones no familiares independientes. Los autores utilizaron una muestra que incluía las 200 fundaciones independientes más grandes en Estados Unidos durante el año 2007, para mostrar que las fundaciones familiares están más enfocadas en sus acciones de subvención que las fundaciones no familiares. El tamaño del consejo directivo parece moderar esta relación. Los autores también ofrecen una nueva tipología de las fundaciones familiares que muestra que la etapa generacional de la familia y la composición del consejo de la fundación están asociados con diferentes niveles de diversidad de las acciones de subvención en las fundaciones familiares, pero en formas distintas.

El segundo trabajo por referir es el de Feliú y Botero (2016) el cual consiste en una revisión de la literatura existente sobre la filantropía de las empresas familiares. Su recopilación muestra que los académicos, en algunos casos, tienden a considerar la filantropía como un componente de la RSC. Esto plantea dos preguntas interesantes. Primero, si la filantropía es definida como RSC, ¿qué sucede cuando las empresas familiares se comprometen en acciones filantrópicas a través de la familia y no a través de los medios de la empresa? ¿Esto se traduce en que la empresa familiar es menos socialmente responsable? Segundo, esto levanta la pregunta de si la

filantropía es un comportamiento esperado de las empresas familiares. Aunque Carroll (1979) sugiere que la filantropía es un componente discrecional de la RSC, los *stakeholders* consideran que parte de la obligación de las organizaciones es participar en acciones corporativas responsables tales como la filantropía (Gautier y Pache, 2015). Así, si la filantropía es un componente de la RSC, ¿no se convierte también en un comportamiento esperado de las empresas familiares? Y, si la filantropía es esperada ¿ello no contradice su naturaleza voluntaria? Dado esto, se necesita aclarar la relación entre filantropía y RSC de modo que los investigadores puedan estudiar si la misma es un comportamiento discrecional o esperado de las empresas familiares. La necesidad de una definición clara de la filantropía es también relevante para diferenciarla de otros enfoques tales como emprendimiento social, inversión de impacto o capitalismo de impacto, el cual incluye motivos financieros y expectativas de ganancias.

Ahora bien, uno de los propósitos del trabajo de Feliú y Botero (2016) era identificar los motivos de la filantropía, para lo cual crearon una lista de todas las razones presentadas en cada fuente revisada y las agruparon en tres categorías generales:

- Motivos orientados a la familia: incluyen la identidad familiar (la filantropía es relevante para la familia, es parte de su cultura e identidad, y describe valores importantes); el legado (destaca la preocupación de la familia por la creación, preservación y transferencia de su legado) y beneficios de riqueza (sugiere que las familias están motivadas a hacer filantropía porque esto les puede servir como una forma para transferir y administrar su riqueza).
- Motivos orientados a la empresa: que pueden ser estratégicos (si la filantropía puede ayudar a la base del negocio en el largo plazo), políticos (si son guiados por el deseo de ganar voluntad política en la comunidad) o de expectativa (basados en el deseo de responder las expectativas de otros entes relevantes tales como los competidores u organizaciones similares).
- Motivos duales: que abarcan motivos reputacionales (guiados por el deseo de desarrollar y preservar percepciones positivas de la familia y la empresa familiar desde los *stakeholders* externos e internos no familiares), motivos morales (que emergen de las buenas intenciones de la familia y la empresa para contribuir al bienestar de los demás y lograr cambio social; ello está atado a la creencia de que “con mayor riqueza viene mayor responsabilidad”) y motivos

educacionales (basados en la preocupación por educar a los miembros familiares sobre habilidades del negocio, familiares y personales, entendiendo que la filantropía puede servir en este proceso).

En el proceso de codificar los motivos, Feliú y Botero (2016) identificaron estudios previos que exploraron las características que moderaron si la empresa familiar participaría de acciones de filantropía. Entre los moderadores primarios que influyen en si la empresa practica o no la filantropía estaban la percepción de tener suficiente excedente de recursos financieros y ventas. Otros factores que estaban vinculados a las diferencias en la práctica de la filantropía incluyeron la generación de la familia a cargo del negocio, la dispersión de la propiedad familiar entre miembros de la familia, el tamaño de la empresa, la edad del negocio, el porcentaje de propiedad familiar, el nivel de interés por parte de los propietarios en ayudar a la comunidad, así como el nivel de participación de miembros familiares en la empresa.

La industria en la cual opera la empresa también afecta su participación en filantropía. Las compañías en industrias que promueven un sentido más alto de responsabilidad social son más propensas a practicar filantropía. El país donde opera la empresa también puede ser entendido como un moderador de por qué las compañías consideran que necesitan participar de la filantropía; empresas en países con leyes que promueven beneficios fiscales por realizar donaciones, son más proclives a embarcarse en la filantropía. Finalmente, el tamaño de la comunidad influye en los motivos de practicar filantropía; estar en una comunidad más pequeña puede crear un sentido más fuerte de responsabilidad en comparación con comunidades más grandes.

La filantropía en las empresas familiares es un fenómeno ubicado en la intersección entre familia, empresa y sociedad. Partiendo de esto, una característica única de la filantropía en este contexto es que puede ser ejecutada a través de actividades individuales, familiares o corporativas, o bien, una combinación de prácticas de estos niveles. Feliú y Botero (2016) encontraron que las empresas familiares eran menos estructuradas y más informales al participar de la filantropía. En general, el grado de formalidad de las prácticas varía dependiendo del alcance en que las empresas familiares se encuentran establecidas, el número

de miembros familiares involucrados en la empresa, el número de miembros familiares involucrados en la filantropía, el grado de interés en filantropía mostrado por los miembros familiares, el grado en que la empresa se compromete con los consumidores, el tipo de experiencias previas con filantropía y el acceso a asesoría en materia de donaciones.

Según las fuentes revisadas por Feliú y Botero (2016), aunque las prácticas informales son más prevalentes en la ejecución de la filantropía, es importante notar que la mayoría de los casos implica fundaciones, las cuales son consideradas como organizaciones formales para la práctica de la filantropía. Las fundaciones familiares tienen diferentes propósitos. Algunos de los autores revisados argumentan que son creadas con un enfoque en el impacto social y la unidad familiar; otros argumentan que las fundaciones familiares son plataformas desarrolladas para educar a la siguiente generación, o bien, para obtener exenciones fiscales. Como resultado, el propósito de una fundación varía dependiendo de la motivación de la familia y/o las leyes del país en que la fundación está ubicada.

De acuerdo a la revisión de Feliú y Botero (2016), varios modelos establecen diferencias entre los tipos de fundaciones familiares. Una clasificación presentada por Rey-García y Puig-Raposo en 2010 y 2013, sugiere que las fundaciones familiares pueden ser descritas en base a dos modelos comúnmente utilizados por familias emprendedoras. El *modelo no controlador* se refiere a una fundación familiar cuya meta principal es canalizar las actividades filantrópicas en una forma fiscal eficiente; el *modelo controlador* describe fundaciones que son primariamente utilizadas por el fundador como un vehículo para mantener el control sobre una o varias firmas familiares. Otra clasificación sugiere que existen tres modelos relevantes entre las fundaciones vinculadas a empresas familiares: el *modelo familiar puro* incluye aquellas fundadas y dirigidas por la familia sin conexión con la empresa; el *modelo corporativo puro* incluye fundaciones que son creadas por la firma familiar como una entidad separada del negocio y están fundadas a través de la compañía; por último, el *modelo híbrido* agrupa fundaciones que combinan los componentes de la familia y modelos corporativos. La investigación actual indica que el *modelo familiar puro* es más prevalente en países como Estados Unidos y Reino Unido mientras que el *modelo corporativo puro* es más prevalente en América Latina.

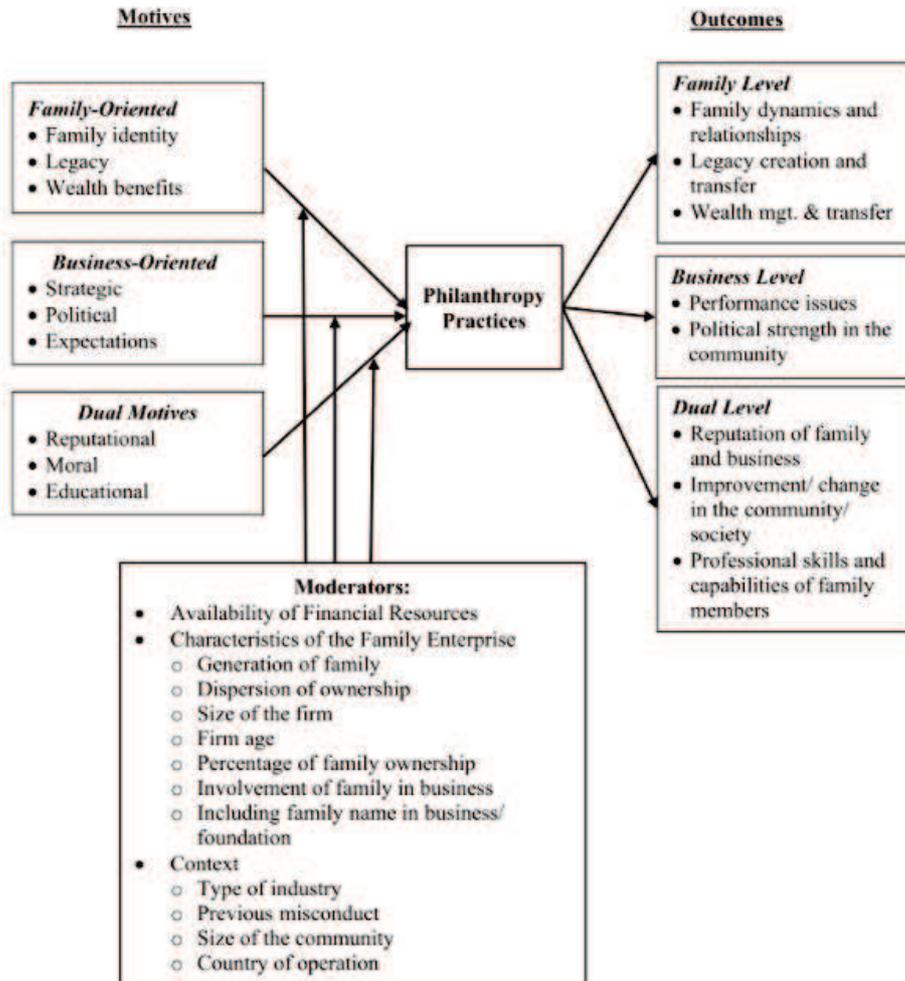
En cuanto a la investigación sobre las diferencias entre las fundaciones familiares y no familiares, Feliú y Botero (2016) reseñan que algunos autores argumentan que la principal diferencia es el nivel de control familiar y la influencia que las familias pueden tener sobre la administración y asignación de recursos. Las fundaciones familiares parecen tener consejos más pequeños, estando compuestos en casi la mitad por miembros de la familia, predominando las mujeres. La etapa generacional de la familia y el nivel de control familiar en el consejo son propensos a afectar la estrategia de subvenciones (diversificación o foco de la fundación); el grado de diversificación está correlacionado positivamente con el tamaño del consejo y la participación de más generaciones en el mismo.

Respecto la importancia de las fundaciones para las empresas familiares, Feliú y Botero (2016) destacan que estas crean un espacio en que la familia puede aprender y crecer junta a través de la participación en múltiples capacidades. Esto es particularmente cierto cuando las fundaciones son más estructuradas en sus donaciones y más estratégicas en su enfoque. Estos dos factores crean más oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo de los miembros de la familia. Las fundaciones también proveen espacio para trabajar en las relaciones entre los miembros de la familia y pueden ayudar a los propietarios de la empresa a crear estrategias de salida después de dejar la firma.

Con relación a los resultados de la filantropía para las empresas familiares, Feliú y Botero (2016) identifican en la literatura existente una serie de evidencias de mejor desempeño, incremento de la reputación, y valoración más alta de las acciones. También encontraron que la participación en filantropía resulta en percepciones positivas acerca de la familia, oportunidades para educar e involucrar miembros familiares que no son parte del negocio y oportunidades para fomentar donaciones caritativas en la siguiente generación.

Todos estos argumentos recopilados por Feliú y Botero (2016) en su estado del arte acerca de la filantropía en las empresas familiares, son esquematizados en la siguiente figura, como una forma de sintetizarlos y exponer claramente las relaciones de los diferentes aspectos que intervienen en esta práctica.

Figura No.18: Motivos y resultados de participar en esfuerzos filantrópicos en el contexto de las empresas familiares.



Fuente: Feliú y Botero (2016)

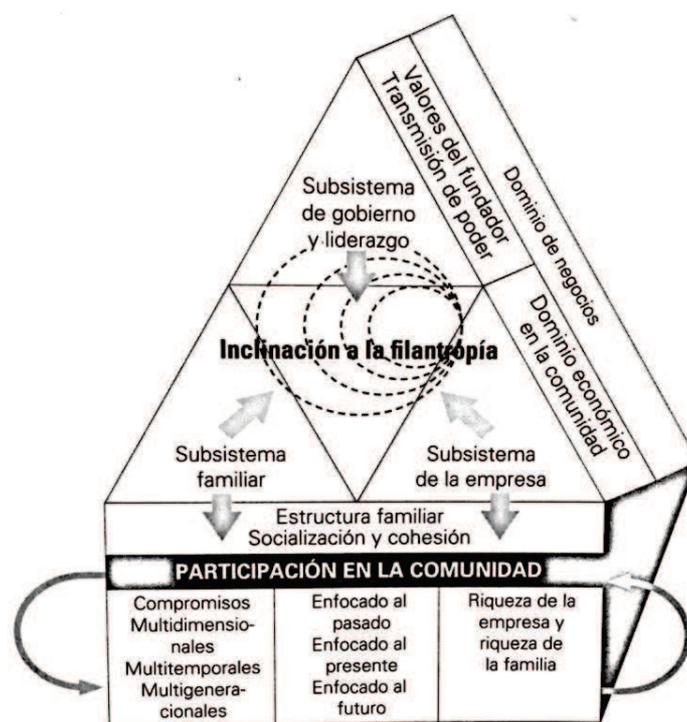
Por su parte, Trevinyo-Rodríguez (2010) plantea que al analizar el porqué de las acciones de filantropía de las empresas familiares, los miembros de la familia lo atribuyen a valores familiares, tradiciones y al deseo de sentirse útiles, de entrar en contacto con la sociedad y de reafirmar su papel e identidad dentro del núcleo familiar. Las familias empresarias que participan en causas filantrópicas toman en cuenta al menos las siguientes consideraciones:

- Devoción a la comunidad donde crecieron y una conexión sólida con su comunidad actual
- Administración de la riqueza y creación de nuevos negocios

- Promoción de la unidad y capacitación entre la familia
- Extensión del ego e influencia familiar
- Inclusión de los miembros de la familia que tengan un interés marginal en la empresa, en los asuntos de filantropía
- Fuertes creencias y convicciones religiosas

Partiendo de tales argumentos, Trevinyo-Rodríguez (2010) propone su modelo de inclinación de las empresas familiares hacia la filantropía con el objetivo de explicar por qué las empresas familiares tienden a involucrarse más que las empresas no familiares en acciones de filantropía, así como describir la relación entre el tipo de compromisos asumidos, los puntos de vista intertemporales evaluados y el tipo de riqueza utilizado, su interacción con la familia y la participación de la firma en la comunidad.

Figura No.19: Modelo de inclinación de las empresas familiares hacia la filantropía



Fuente: Trevinyo-Rodríguez (2010)

Considerando la superposición teórica y práctica que sucede entre la filantropía y la RSC, resulta interesante y de importancia considerar si los hallazgos anteriormente referidos en materia de filantropía de las empresas familiares pueden ser trasladados al campo de la RSC de estas organizaciones y en qué medida ello es replicable.

## **§2: *La formulación de las proposiciones y el modelo preliminar de investigación***

A fin de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la sub-sección anterior y, en consecuencia, aportar humildemente en el cierre de las brechas de conocimiento existentes en la materia, se establecieron los siguientes objetivos de la investigación:

Objetivo General	Analizar la influencia de la evolución de la empresa familiar a través del tiempo sobre su gestión de RSC.
Objetivo 1	Determinar si los cambios generacionales en la propiedad de la empresa familiar afectan su gestión de RSC.
Objetivo 2	Describir el rol del principal directivo de la empresa familiar en su gestión de RSC, tomando en cuenta la generación a la que pertenece.
Objetivo 3	Establecer si la gestión de RSC forma parte de la visión de largo plazo de la empresa familiar.
Objetivo 4	Determinar si la condición heponímica de la empresa familiar influye en el compromiso de la familia empresaria con la gestión de RSC.

El alcance de tales objetivos de la investigación y la propuesta de un modelo teórico útil para explicar cómo evoluciona la gestión de RSC a través del ciclo de vida de las empresas familiares ubicadas en países en vías de desarrollo, estuvieron guiados por las siguientes proposiciones de investigación:

P1 – *En los países en vías de desarrollo, la escasez de regulación en materia de RSC permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar.*

P2 – *Como consecuencia, solo si existen presiones sociales significativas, el fundador decide practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.*

P3 – *Los valores y las preocupaciones sociales del fundador influirán significativamente en las decisiones que implique la gestión formal de RSC, independientemente de cuál sea la generación que se encuentre al mando de la empresa al iniciar dicha gestión.*

P4 – *La gestión formal de RSC suele iniciar cuando alguna generación siguiente al fundador ya se encuentra activa en la dirección de la empresa.*

P5 – *En la mayoría de las empresas familiares, el inicio de la gestión de RSC estuvo enmarcado en una superposición con el concepto de filantropía, por lo que dicha gestión se limita a este aspecto.*

P6 – *A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se amplía el concepto que tiene la dirección de la empresa acerca de la RSC, lo que conlleva la consideración de más aspectos a ser gestionados.*

P7 – *A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene una motivación menos altruista y más estratégica.*

P8 – *A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene un carácter más formal, influido por el grado de profesionalización de la empresa familiar.*

P9 – *A medida que se incorporan generaciones siguientes al fundador, se pone mayor empeño en la difusión de la gestión de RSC de la empresa familiar.*

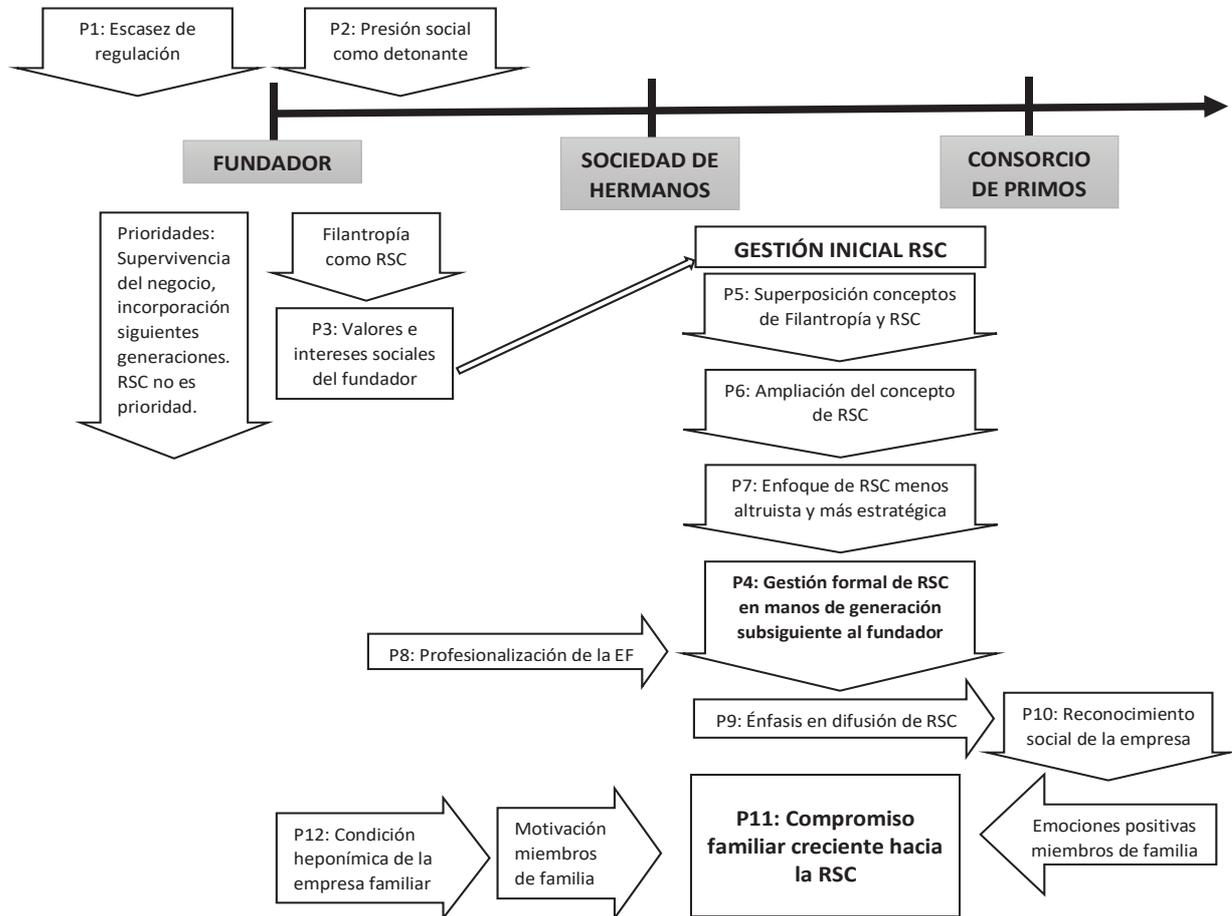
P10 – *El reconocimiento de la gestión de RSC por parte de la sociedad es fuente de emociones positivas para los miembros de la familia activos en la dirección de la empresa, lo que influye positivamente en su compromiso.*

P11 – *Los dirigentes de la empresa familiar tienen la expectativa de que el compromiso con la gestión de RSC sea creciente a través de las generaciones sucesivas.*

P12 – *Que una empresa familiar sea heponímica constituye un factor de motivación para que los miembros de la familia se comprometan aún más con la gestión de RSC.*

Tales proposiciones emergen no solo como resultado de la revisión de la literatura existente, sino también de la observación -a través de varios años- de las prácticas de RSC de numerosas empresas en el contexto de la investigación. Las relaciones existentes entre las proposiciones anteriormente enunciadas dan lugar al siguiente modelo teórico propuesto como preliminar.

Figura No.20: Representación del modelo teórico a proponer



Fuente: Elaboración propia, 2016.

**SEGUNDA PARTE:**

**EVALUACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO EVOLUTIVO DE LA GESTIÓN DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR,  
A TRAVÉS DE SU CICLO DE VIDA**

Esta segunda parte del documento tiene por objetivo presentar la evaluación empírica del modelo teórico propuesto en la sección anterior. Esto se contiene en dos capítulos:

- El capítulo tercero expone el enfoque metodológico y los aspectos relevantes de su aplicación empírica. En la primera sección de este capítulo se describe el diseño metodológico de la investigación, lo cual incluye explicar la postura metodológica asumida por la investigadora, así como identificar el método y las técnicas seleccionadas para efectuar el estudio. La segunda sección expone los aspectos más relevantes acerca del trabajo de campo realizado, incluyendo una descripción del contexto y la estrategia de entrada utilizada para abordarlo. También se especifica la composición de la muestra y se narra el proceso de recolección de los datos.
  
- El capítulo cuarto presenta el análisis descriptivo de la aplicación del modelo. En su primera sección se analiza la verificación del modelo en las empresas abordadas como parte de la muestra tanto a nivel individual como a nivel comparativo, mediante el análisis intracasos y el análisis intercasos, respectivamente. La segunda sección de este capítulo empieza por identificar las limitaciones que afectaron la investigación, para luego ratificar formalmente el modelo y finalmente exponer las implicaciones de este estudio para investigaciones futuras.

### CAPÍTULO III: ENFOQUE METODOLÓGICO Y APLICACIÓN EMPÍRICA

*« [...] Notre première question est la suivante: "Qu'est-ce qu'une clef?"  
"- Une clef est un instrument permettant l'ouverture d'une serrure."  
récita Gaël d'une voix monocorde, non dénuée d'espièglerie.  
[...] – Tu as compris Gaël, les clefs s'insèrent parfois dans un mécanisme complexe, délicat.  
L'utilisation d'une clef mal adaptée et la serrure se brouille, l'usage mal intentionné d'une  
fausse clef et la serrure est forcée. Elle ne pourra plus être manœuvrée de nouveau.  
Comprendre ce mécanisme est le plus difficile en réalité, le plus passionnant aussi. Pour ce  
faire, nous utiliserons notre outillage : l'enclume, l'étau, le tour, le tranchet, le mandrin,  
l'équerre et l'ensemble des autres outils de la ferrière... et par dessus tout, notre intuition et  
notre intelligence ! Mettons-nous à l'ouvrage sans plus tarder Gaël, il est grand temps. (...) »  
« Guillaume, le fabricant de clefs » ; en Hlady Rispal, 2002, p17-18*

Estableciendo paralelismos, podría considerarse la metodología de la investigación como una llave que abre la puerta del conocimiento y, tal como explica la historia anteriormente citada, para abrir dicha puerta debe seleccionarse la llave adecuada, esto es, el enfoque metodológico más acertado –considerando el contexto- para dar respuesta a las inquietudes existentes. El uso de una metodología inadecuada, así como el uso mal intencionado de una determinada metodología, no podrá ayudar al investigador a abrir dicha puerta y con ello cerrar las brechas de conocimiento que le generan interés. Más aun, la inobservancia de los criterios de rigor, sistematización y empirismo, impedirán que el esfuerzo del investigador pueda ser catalogado como investigación científica; de ahí la importancia del cuidado que requiere la elección del enfoque metodológico a seguir, el diseño y técnicas a implementar.

El presente capítulo tiene la intención de presentar el abordaje metodológico que sirvió de guía en el desarrollo de la investigación. Para ello, este tercer capítulo de la tesis se compone de dos secciones. La primera sección establece y justifica el diseño metodológico que sirvió como base para el estudio, planteando la postura metodológica adoptada por la investigadora, explicando en detalle el método seleccionado y las técnicas de investigación empleadas. A seguidas, la segunda sección se encarga de explicar el trabajo de campo realizado, lo cual parte de una caracterización del contexto en que tuvo lugar la investigación y la explicación de

la estrategia de entrada en dicho contexto, así como la descripción de la muestra y los criterios considerados para su composición, y finalmente explicando el proceso mediante el cual se recolectaron los datos pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.

## **Sección 1: Diseño Metodológico de la Investigación**

Establecer el estado del arte sobre el tema de investigación permite al investigador formarse una idea clara de qué tan profundo es el entendimiento existente acerca de dicho tema y qué tan profundas son las brechas de conocimiento que aún permanecen separando a la humanidad de la comprensión cabal del tema. Dicho de otro modo, determinar el estado del arte, permite identificar las preguntas que continúan sin recibir una respuesta lo suficientemente abarcadora y/o lo suficientemente convincente ante los ojos de los interesados en la problemática de estudio. Por cuanto, la revisión de la literatura existente sobre un tema, permite determinar el alcance que tendría una nueva investigación acerca del mismo: según Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006) se podría establecer un alcance exploratorio en el caso de temas poco estudiados, sobre los que existen muchas dudas; un alcance descriptivo al tratarse de temas sobre los cuales se han sentado bases y se busca entonces especificar características, propiedades y perfiles; un alcance correlacional se aplicaría en el caso de temas para los cuales se han agotado los dos niveles anteriores de conocimiento y se pretenda conocer relaciones existentes entre distintas variables; y alcance explicativo en cuanto a temas donde se requiera el entendimiento de relaciones causales.

En el caso de esta investigación, los capítulos anteriores procuraron establecer el estado del arte acerca del tema de la Responsabilidad Social Corporativa en el contexto de las empresas familiares. Tomando en cuenta que la problemática central de esta investigación –a saber, la evolución de la empresa familiar a través del tiempo, como determinante de su gestión de RSC- ha sido muy escasamente estudiada, se considera pertinente establecer en principio un alcance de carácter exploratorio que con humildad permita realizar aportes al conocimiento de la problemática expuesta.

De acuerdo con Hernández et al (2006) los estudios de carácter exploratorio en pocas ocasiones constituyen un fin, sino que, por lo general, sirven para determinar tendencias, identificar áreas, contextos y situaciones de estudio, así como relaciones potenciales entre variables a la vez que permiten prever el tono de investigaciones futuras más elaboradas. Los autores caracterizan los estudios con este alcance como un tanto más flexibles en sus métodos,

más amplios y dispersos que estudios de otro alcance; implican mayor riesgo percibido por parte del investigador, así como requieren más de su paciencia, receptividad y serenidad.

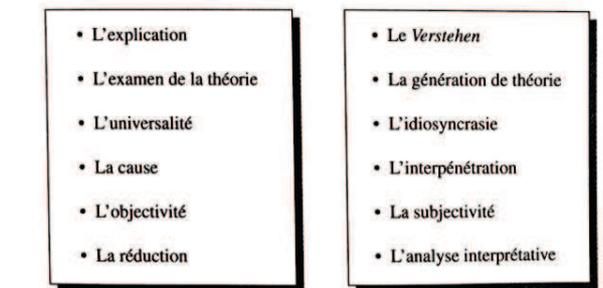
Partiendo de los avances registrados en la literatura acerca del tema de estudio y el alcance a procurar en el presente trabajo, se propone el desarrollo de una investigación cualitativa basada en la filosofía positivista, con abordaje metodológico concebido desde una perspectiva abductiva.

### **§1: *Postura metodológica y su justificación***

De acuerdo con Hlady Rispal (2002), la investigación de naturaleza cualitativa se concentra en los sujetos más que en los objetos, buscando la comprensión del fenómeno en interacción con los sujetos; su preocupación mayor no es la prueba de una teoría sino la generación de conceptos, modelos o proposiciones teóricas, primando la lógica de descubrimiento donde, a priori, todo puede ser significativo. Procura la descripción de la individualidad del fenómeno observado dentro de su contexto, de su idiosincrasia, prefiriendo hacer interpretación de la estructura del fenómeno, de su configuración más que de sus causas. Para la investigación cualitativa, el mundo es un constructo social, es subjetivo, y el investigador es parte de él. Las cuestiones de objetividad y generalización son secundarias, no son su objetivo principal, por lo que analiza a profundidad un número pequeño de observaciones para dar explicaciones más ricas en interpretación.

En la siguiente figura, Hlady Rispal (2002) ofrece una comparación entre los principios que caracterizan la investigación cuantitativa versus aquellos de la investigación cualitativa.

Figura No.21: La alternativa de investigación cuantitativa/cualitativa. Los principios.



Fuente: Hlady, 2002.

En este caso, el enfoque cualitativo se identifica como el idóneo dadas sus características y su propósito fundamental.

De hecho, como parte de la conclusión de su investigación sobre la RSC en empresas familiares, Hirigoyen y Poulain-Rehm (2014) sugieren la pertinencia de abordar este tema mediante una metodología cualitativa, basada en estudio de casos y entrevistas a dirigentes de empresas.

Según Marshall y Rossman (1989), la investigación de enfoque cualitativo que explora procesos socio culturales y organizacionales puede identificar y describir aspectos importantes de los fenómenos bajo estudio y, por consiguiente, sentar las bases para la inferencia teórica.

Considerando lo anterior, a la vez, se hizo necesario asumir una lógica de la investigación. De acuerdo con Pras y Tarondeau (1979) citados en Hlady Rispal (2002), la lógica de investigación supone el proceso: la evaluación de los conocimientos existentes, la elaboración de conceptos e hipótesis, el uso de una metodología y un análisis de datos para lograr la interpretación de resultados y la evaluación crítica de teorías y conceptos a partir de sus implicaciones estratégicas.

En este caso, la lógica de investigación a asumir no fue una pre-determinación, sino que emergió de manera natural como parte del proceso, siendo el descubrimiento de una lógica de pensamiento e investigación desconocida para la investigadora: la lógica abductiva. De

acuerdo con Haig (2005), la abducción es una forma de organización del razonamiento implicada tanto en la generación como en la evaluación de hipótesis explicativas y teorías.

Por cuanto, al considerar la forma en que fueron surgiendo las proposiciones de la investigación y por la estructura del diseño metodológico necesario para completar o descartar empíricamente el modelo propuesto, la abducción se reveló como la lógica de investigación más idónea para este caso.

Los procesos cognitivos que integran la inferencia abductiva constituyen una experiencia novedosa y/o anómala que da lugar a un hecho sorprendente, la cual deja espacio a un estado de duda que rompe el hábito de creencia, disparando el razonamiento abductivo el cual consiste en explicar el hecho sorprendente, con lo que se apacigua el estado de duda (Aliseda, 1998).

## **§2: *La elección del método***

Considerando lo anterior, desde un enfoque metodológico cualitativo, se estableció el estudio de caso como método para desarrollar esta investigación. Tal como explica Yin (2003), el estudio de caso es una de varias formas de hacer investigación en las Ciencias Sociales; otras formas incluyen experimentos, encuestas, historias y el análisis de información documental. Cada estrategia tiene ventajas y desventajas particulares, dependiendo de tres condiciones: el tipo de pregunta de investigación, el control del investigador sobre eventos conductuales y el foco de atención sobre fenómenos contemporáneos en vez de fenómenos históricos. En general, el estudio de caso es la estrategia metodológica preferida cuando se plantean preguntas de “cómo” y “por qué”, cuando el investigador tiene poco, muy poco o ningún control sobre los eventos, y cuando la atención se enfoca sobre un fenómeno actual dentro de un contexto real.

En base al método de estudio de casos, se pretendió la valoración de las relaciones entre los sistemas que convergen en la empresa familiar: familia empresaria, empresa y propiedad,

procurando datos de naturaleza cualitativa sobre el alto grado de complejidad de estas relaciones y su influencia en la gestión de RSC.

De acuerdo con Yin (2003), históricamente, el estudio de caso ha sido (y continúa siendo) estereotipado como débil en comparación con otros métodos de las Ciencias Sociales; se le ha considerado insuficiente en términos de precisión, objetividad o rigor. Este estereotipo del estudio de caso que empezó en el siglo XX, continúa extendiéndose en el siglo XXI especialmente al compararlo con los avances de la metodología cuantitativa basados en la computación, marcados por las técnicas de entrevista telefónica asistida por computadora (CATI, por sus siglas en inglés), diseños de investigación basados en ensayo clínico y comunitario, y técnicas analíticas tales como el modelo de ecuación estructural y el modelo lineal jerárquico (SEM y HLM, respectivamente).

A pesar de estas críticas, el estudio de caso es un método vigente: su uso continúa extendiéndose en la investigación en Ciencias Sociales, tanto en las disciplinas donde existía tradición de ello como en áreas orientadas a la práctica, incluyendo las Ciencias de la Gestión. También continúa haciéndose común su uso en investigaciones de nivel doctoral y de máster, a la vez que se hace más frecuente su empleo en investigaciones de evaluación, las que tradicionalmente han sido campo de métodos cuantitativos. En todo caso, el uso del estudio de caso para propósitos de investigación sigue siendo uno de los esfuerzos más retadores de las Ciencias Sociales puesto que demanda del investigador un ejercicio mayor de justificación.

El estudio de caso no debe entenderse como una etapa exploratoria de alguna estrategia de investigación, sino que debe considerarse como un método de investigación en todo el sentido que ello implica. Este es precisamente uno de los errores más frecuentes al definir el estudio de caso, así como también confundirlo con etnografías y la observación participante como técnicas de recolección de datos.

Yin (2003) define el estudio de caso como una investigación empírica que aborda un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. La investigación basada en el método

de estudio de caso se enfrenta con la situación técnicamente distintiva de que existirán más variables de interés que puntos de información. Como resultado, se apoya en múltiples fuentes de evidencia con la necesidad de que los datos converjan en una relación triangular. Otro resultado es que se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas para guiar la recolección y análisis de datos.

Por cuanto, para la generación de tales proposiciones teóricas –partiendo de la revisión de la literatura- se realizó una primera inmersión en el contexto del objeto de estudio mediante un caso piloto que permitió obtener observaciones primarias que allanaron el camino para una recolección de datos más exhaustiva en respuesta a las inquietudes centrales de la investigación.

### **§3: *Técnicas de investigación utilizadas***

Tal como explica Hlady Rispal (2002), la investigación de naturaleza cualitativa se vale de determinadas técnicas, privilegiando los procedimientos variables: la observación es indispensable, las entrevistas suelen ser no estructuradas o semi-estructuradas para que sean más abarcadoras, los registros sirven para analizar la “manera de decir” y el análisis textual busca la comprensión de las categorías utilizadas.

La presente investigación hizo uso de cuatro técnicas: la observación no participante, la entrevista, el genograma y el análisis textual de documentos. A continuación, se explica con mayor detalle cada una de ellas.

- La observación no participante

Según Hlady Rispal (2002) en el marco de una investigación cualitativa, la observación es una técnica ampliamente utilizada, pero a la vez, exclusiva; es indispensable en la contextualización del fenómeno de estudio.

En este caso, la observación no participante, tuvo doble utilidad. Primero, desde etapas tempranas del proceso de investigación, la observación permitió un primer contacto con la realidad del fenómeno que se iba a investigar, dando oportunidad de identificar las características de su contexto y los actores principales, lo que sirvió como guía para planificar la estrategia de entrada en el terreno y la aplicación de otras técnicas de recolección de información. En segundo término, la observación sirvió para validar datos obtenidos mediante otras técnicas y para lograr cierto grado de control en la introducción de sesgos por parte de las fuentes primarias de información, lo mismo que para validar informaciones provenientes de fuentes secundarias tales como notas de prensa, comunicaciones corporativas, contenido de páginas web y memorias publicadas en materia de RSC y/o sostenibilidad.

A su vez, el uso de otras técnicas permitió reducir la parcialidad de la observación, esto es lo que Hlady Rispal (2002) señala citando a Mucchielli (1988): los sesgos perceptuales e interpretativos que un investigador introduce en el acto de la observación; a pesar de centrar su interés en el momento, de su experiencia y de sus elecciones intelectuales, el observador puede inconscientemente no ver aquello que no le conviene, no entender aquello que considera entender y obviar aquello que le resulta desagradable. El uso de otras técnicas de levantamiento de información concomitante con la observación viene a ser un medio para reducir los riesgos anteriormente indicados.

A fin de asegurar la utilidad de los datos recolectados mediante la observación minimizando el olvido de elementos importantes, se desarrolló un diario metodológico que permitió tomar apuntes de las observaciones realizadas para luego clasificar la información e incluirla en el análisis. Este diario incluyó notas de un contenido muy diverso, que va desde el lenguaje corporal de los entrevistados y los actores clave en el desempeño cotidiano, hasta las dificultades encontradas durante el trabajo de campo, lo que dio como resultado que el diario metodológico fuera de gran utilidad a la hora de analizar los datos recolectados.

- La entrevista semi-directiva

Tomando en cuenta los insumos provistos por la observación así como dos entrevistas no directivas realizadas al inicio del caso piloto como fase exploratoria de la investigación, se

decidió realizar una serie de entrevistas semi-directivas que, aun siguiendo una guía básica diseñada en torno a las preguntas de investigación planteadas en secciones precedentes, mantenía la flexibilidad necesaria para permitir a la investigadora generar nuevas preguntas de manera espontánea, según alguna respuesta dada por el entrevistado.

La realización de entrevistas semi-directivas permitió la comparabilidad de las respuestas de todos los entrevistados ante una misma variable, facilitando así el análisis inter casos, pero a la vez dando espacio para elementos de interés particular de cada entrevistado, que serían de especial interés para el análisis intra casos.

Se diseñó una guía de entrevista, cuyo contenido exploraba las iniciativas de RSC desarrollada por la empresa, y las cuestiones relativas a la toma de decisiones relacionadas con la gestión de RSC, la participación de los miembros de la familia, y la manifestación de aspectos intergeneracionales en el marco de esta gestión.

La recolección de información relacionada con las distintas proposiciones contempladas en el modelo teórico estuvo guiada por un esquema de entrevista semidirectiva, donde se tenían previstas las preguntas orientadas al contenido de cada proposición, pero la secuencia de realización de las mismas se estableció de manera flexible de acuerdo al encadenamiento de las respuestas del entrevistado con las preguntas a plantear. Es decir, tras una fase introductoria donde se establecía el rapport y el tono de la conversación, las preguntas emergían en torno a las respuestas previas del entrevistado.

La investigadora llevaba control de los temas agotados y los temas pendientes por abordar para asegurar la cobertura de todos los aspectos previstos en la guía, y hacia el final del tiempo disponible orientaba las preguntas hacia los aspectos aun no abordados.

A continuación, se muestra la correspondencia entre las proposiciones y las preguntas derivadas de cada una.

Tabla No. 15: Guía de entrevista semidirectiva empleada para la recolección de datos.

PROPOSICIONES	PREGUNTAS
<p>P1 – La escasez de regulación en materia de RSC propia de los países en vías de desarrollo, permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar, quien primero enfoca sus esfuerzos en la supervivencia del negocio y luego en la incorporación de las siguientes generaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles diría usted que eran las prioridades del fundador para la empresa antes de desarrollar la gestión de RSC?</li> <li>- ¿El fundador llevaba a cabo algunas labores de bien social antes de que la empresa desarrollara formalmente la RSC?</li> </ul>
<p>P2 – Como consecuencia, solo si existen presiones sociales significativas, el fundador decide practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa enfrentaba alguna presión social al momento de iniciar su labor de RSC?</li> <li>- ¿Quien inició la labor social sabía si para ese entonces había regulaciones al respecto?</li> <li>- ¿Cuál era el contenido de la gestión de RSC de la empresa?</li> </ul>
<p>P3 – Los valores y las áreas de interés social del fundador influirán significativamente en las decisiones que implique la gestión formal de RSC, independientemente de cuál sea la generación que se encuentre al mando de la empresa al iniciar dicha gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los problemas sociales que aborda la empresa mediante su labor social eran de importancia para el fundador de la empresa? ¿Cuáles problemas sociales eran importantes para el fundador?</li> <li>- ¿Cuáles son los valores que definen al fundador?</li> </ul>
<p>P4 – La gestión formal de RSC suele iniciar cuando alguna generación siguiente al fundador ya se encuentra activa en la dirección de la empresa, coincidiendo en el Eje de la Familia con la etapa de Trabajo Conjunto o la etapa de Paso de la Batuta, y en el Eje de la Empresa con la etapa de Expansión/Formalización o la etapa de Madurez.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En manos de quién se encontraba la dirección de la empresa al momento de iniciar su gestión de RSC?</li> <li>- ¿En manos de quién se encontraba la propiedad de la empresa al iniciar su gestión de RSC?</li> <li>- ¿Quién fue el impulsor de la gestión de RSC en la empresa?</li> </ul>
<p>P5 – En la mayoría de las empresas familiares, el inicio de la gestión de RSC está enmarcado en una superposición con el concepto de filantropía, por lo que dicha</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo la empresa denominaba su gestión social en sus inicios?</li> <li>- Volver sobre la pregunta de la</li> </ul>

gestión se limita a este aspecto.	proposición no.2 sobre el contenido.
P6 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se amplía el concepto que tiene la dirección de la empresa acerca de la RSC, lo que conlleva la consideración de más aspectos a ser gestionados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa siempre ha atendido los mismos problemas sociales, o se han sumado nuevas áreas de gestión de RSC a medida que se han involucrado miembros de generaciones más recientes de la familia?</li> <li>- Actualmente la empresa identifica su gestión social como RSC, ¿Quién ha motivado que se le llame de este modo?</li> </ul>
P7 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene una motivación menos altruista y más estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Hay intención de traspasar el mando de la empresa a una siguiente generación familiar? <u>Las siguientes preguntas sólo aplican en caso de respuesta afirmativa.</u></li> <li>- En su opinión, ¿Por cuáles aspectos la generación siguiente percibe que la RSC es importante?</li> <li>- ¿La generación sucesora promueve que se haga publicidad de la empresa en base a su gestión de RSC? ¿La generación sucesora promueve que se identifique explícitamente a la empresa como autora de su labor social o prefiere el anonimato?</li> </ul>
P8 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene un carácter más formal, influido por el grado de profesionalización de la empresa familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Diría usted que la labor social de la empresa ahora es más formal que al principio? ¿A qué cree que se deba esto?</li> </ul>
P9 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se pone mayor empeño en la difusión de la gestión de RSC de la empresa familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa publica memorias o reportes de RSC? ¿Desde cuándo?</li> <li>- ¿Actualmente la empresa publica más que antes sobre su labor social? ¿Esta difusión es promovida por las generaciones más jóvenes de la familia?</li> </ul>
P10 – El reconocimiento de la gestión de RSC por parte de la sociedad es fuente de emociones positivas para los miembros de la familia activos en la dirección de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Siente satisfacción al ser reconocida la familia y/o la empresa por su labor social?</li> </ul>

empresa, lo que influye positivamente en su compromiso.	- ¿Estos reconocimientos le motivan a continuar la labor social?
P11 – Los dirigentes de la empresa familiar tienen la expectativa de que el compromiso con la gestión de RSC sea creciente a través de las generaciones sucesivas.	- ¿Espera usted que las siguientes generaciones de la familia en asumir la dirección de la empresa, tengan un mayor nivel de compromiso con la labor social de la compañía?
P12 – El hecho de que la empresa familiar sea heponímica constituye un motivador adicional para que los miembros de la familia involucrados en la dirección de la empresa se comprometan aún más con la gestión de RSC.  *Solo aplica en el caso de empresas heponímicas.	- ¿El hecho de que la empresa lleve el apellido familiar (o el nombre del fundador) le motiva a continuar la labor social? - ¿Esto le hace sentir mayor compromiso de “hacer las cosas bien” en lo que se refiere a la labor social? - ¿Cree que el hecho de que la empresa lleve el apellido familiar hará que la siguiente generación se sienta más comprometida a continuar la labor social?

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la redacción de dicha guía de entrevista se consideraron los siguientes aspectos:

- Que el lenguaje empleado en la formulación de las preguntas fuera totalmente comprensible para el entrevistado, claro, conciso. Para lograr ello, se evitó la introducción de términos técnicos ajenos al entrevistado, lo cual fue guiado por la observación previa y el conocimiento a priori del perfil del informante.
- La flexibilidad en la formulación de las preguntas ajustadas a las respuestas fue tomada en cuenta a priori, como parte del control de la entrevista y, a la vez, estableciendo una conexión natural con el entrevistado al demostrarle el nivel de atención que se le estaba prestando a sus propios intereses, al vincularlos con los propios intereses de la investigadora.

En su realización, las entrevistas estaban conformadas por cuatro secciones claramente identificables, que a su vez denotaban sus fases:

- 1- Introducción, con preguntas sutiles que procuraban establecer rapport con el entrevistado, romper el hielo y motivarle a hablar abiertamente sobre un tema que le apasiona. En este punto resultaba indispensable ganar la confianza del entrevistado, así como establecer el tono de formalidad o informalidad apropiado para conducir el resto de la entrevista según las preferencias de discurso del entrevistado. El buen manejo de esta fase de la entrevista determinaría en gran medida la calidad y profundidad de las informaciones que se podrían levantar a través de la técnica, al reducir los mecanismos de autocensura en el entrevistado, por lo que la investigadora decidió ser bastante flexible en cuanto al tiempo dedicado a esta fase, según la apertura lograda con el entrevistado y su interés de extender sus respuestas a las preguntas incluidas en esta sección.
- 2- Centralización, que es básicamente conducir al entrevistado hacia el tema central de la investigación. Por supuesto, esto debía hacerse de manera progresiva, respetando el ritmo de cada entrevistado, ofreciéndole espacio para introducir temas de su interés particular, pero manteniendo el control de la entrevista al establecer el hilo conductor o la relación de su propio interés con el interés de la investigación.
- 3- Profundización, siendo la fase determinante que buscaba el tratamiento en detalle de las cuestiones importantes de la investigación, así como las preguntas que implicaban entrar en datos confidenciales o juicios de valor por parte del entrevistado. Por cuanto, la duración de esta fase debía hacerse lo más extensa posible.
- 4- Conclusión, a modo de recapitular y sintetizar los principales temas tratados, ofreciendo oportunidad de que el entrevistado agregara cualquier otro elemento de su interés.

Estas fases revelan que la secuencia seguida en la formulación de las preguntas fue de carácter evolucionista, empezando por las cuestiones más generales y de contenido más ligero, pasando por cuestiones más narrativas con un contenido sobre experiencias y comportamientos, hasta llegar a cuestiones más sensibles como valoraciones y experiencias más privadas para la familia empresaria y el entrevistado.

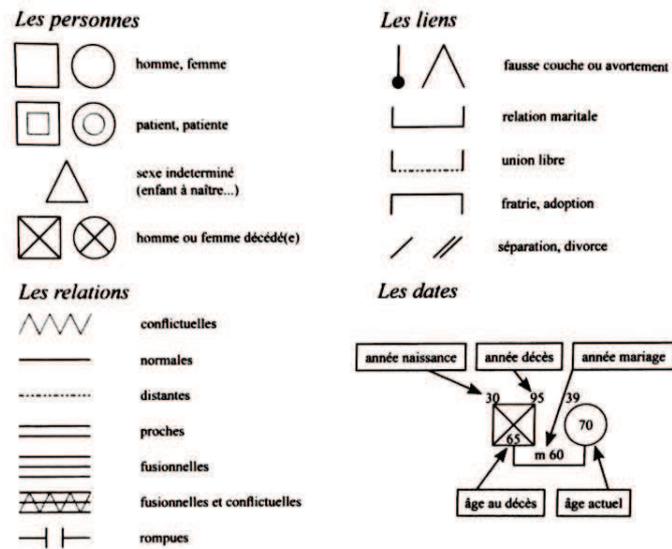
- El genograma

Tal como lo define Daure (2006) citado por Carrau (2014) el genograma es la representación gráfica de una familia, que permite formar un panorama preciso sobre la estructura familiar, su historia, mitos, reglas, y la carga emocional transmitida entre generaciones. Como parte de su contenido, el genograma es capaz de ofrecer una descripción de las relaciones entre los miembros de la familia.

Tal como establece Carrau (2014) aunque la construcción de un genograma no tenga por vocación principal la revelación de secretos de la familia, el mismo conduce a los miembros de la familia a hablar del grupo familiar y por consiguiente, afrontar simbologías ante un interlocutor externo, pudiendo revelarse ciertos aspectos relativos a la familia que son considerados como negativos o bien, por el contrario, algunos miembros pueden tratar de mostrarse leales a la familia protegiendo intimidades que consideran que no deben ser compartidas. Es por ello, que los miembros de la familia no siempre se muestran abiertos a ofrecer demasiada información para la elaboración del genograma. De hecho, en el caso de esta investigación, no todas las familias ofrecieron el mismo nivel de información, lo que imposibilitó la construcción de genogramas homogéneos en su nivel de profundidad.

Para esta investigación, los genogramas se construyeron siguiendo la simbología propuesta por Compagnone (2010) citado en Carrau (2014), la cual identifica claramente las relaciones y vínculos existentes entre los miembros de la familia, según se muestra en la siguiente figura.

Figura No.22: Símbolos utilizados para la constitución de un genograma.



Fuente: Compagnone (2010) en Carrau (2014).

- El análisis documental

La recopilación y análisis de documentos preexistentes presenta una ventaja importante: estos documentos no fueron escritos bajo la influencia de los intereses de la investigación, por tanto, su valor principal reside en la objetividad e imparcialidad con que exponen el fenómeno investigado y su contexto natural. No obstante, esta objetividad se ve reducida por los intereses de los autores de los documentos quienes podrían haberlos elaborado en función de su potencial utilidad para la toma de decisiones en el seno de la organización, o bien, para justificar acciones (Hlady Rispal, 2002). Es por ello que, ante la posibilidad de agregar documentos como fuentes de información a ser analizadas, se mantuvo en mente el criterio de la objetividad, verificando la autoría de los mismos y planteándose la investigadora algunas preguntas tales como: ¿Cuáles serían los objetivos de este documento? ¿Cuál sería la motivación de su autor?

Por otro lado, dado el gran volumen de documentos que dan cuenta de la gestión de RSC de las empresas tomadas como casos de estudio, para la selección de los mismos, se mantuvo en mente el criterio de la relevancia de su contenido mediante cuestiones como: ¿Qué aporta este

documento? ¿Ofrece información nueva, desconocida por la investigadora? ¿Podría tomarse como medio de verificación de informaciones previamente recopiladas?

Así, para este análisis documental se recopilaron fuentes de distinto contenido y tipo, tales como notas de prensa, entrevistas a los informantes clave y/o fundadores de las empresas que habían sido publicadas en medios de comunicación, documentos de reporte de la gestión de RSC tales como memorias de RSC y/o sostenibilidad, y comunicaciones de avances en la implementación de acciones del Pacto Global. También se incluyeron documentos no relacionados con la gestión de RSC de las empresas sino con la familia empresaria: libros sobre la historia familiar, documentales audiovisuales, árboles genealógicos previamente elaborados, entre otros.

El uso simultáneo de múltiples técnicas de investigación dio lugar a un elemento de suma importancia para el análisis de los datos: la triangulación.

La triangulación de datos mediante el uso de distintas fuentes de información permite la validación de los mismos, la confirmación de las afirmaciones planteadas, así como la identificación de contradicciones. Por ejemplo, a través de las entrevistas se presentan las percepciones del entrevistado y mediante las observaciones se ponen de manifiesto las percepciones del investigador, por lo que ambas técnicas se complementan entre sí (Patton, 1990).

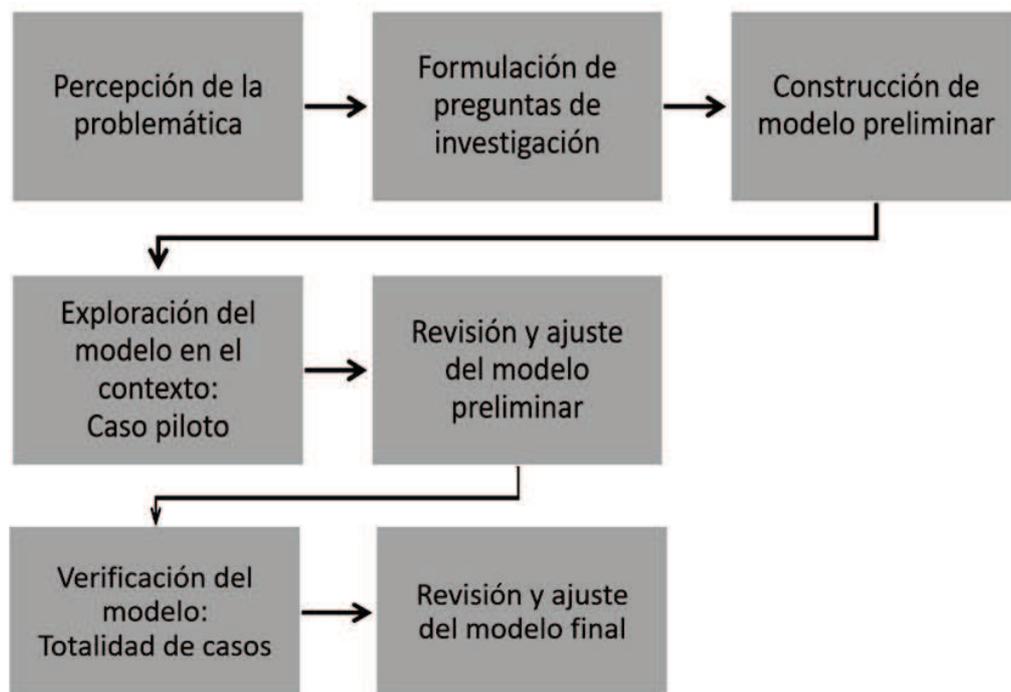
De este modo, mediante la triangulación es posible evaluar una misma dimensión del fenómeno investigado estableciendo el solapamiento o convergencia de resultados.

## Sección 2: Trabajo de Campo

Una vez establecida la postura metodológica y habiendo sido determinadas las técnicas de recolección de datos, es preciso desarrollar el trabajo de campo que permite el estudio del fenómeno bajo su contexto real.

El trabajo de campo debe ser concebido como un proceso de múltiples etapas, cuyo desarrollo más o menos apropiado determinará el éxito o fracaso en el logro de los objetivos de la investigación. En este caso, el trabajo de campo fue esquematizado de la siguiente manera.

Figura No.23: Etapas operativas de la investigación.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como se muestra en la figura anterior, el trabajo de campo implicó una serie de etapas de ir y volver entre la reflexión teórica y la exploración del contexto, hasta lograr la verificación del modelo teórico propuesto a la luz de los hallazgos en el terreno.

## **§1: Descripción del contexto de la investigación**

En cuanto al contexto seleccionado para el estudio- a saber, la República Dominicana-, el mismo fue elegido básicamente por tres razones:

- por ser de acceso para la investigadora,
- por considerarse el hecho de que durante la última década ha crecido notablemente el interés general tanto en el tema de la RSC como de las empresas familiares, y
- porque a pesar de ese creciente interés referido anteriormente, la investigación sobre ambos tópicos todavía es incipiente.

Según indicadores del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial (2015), la República Dominicana corresponde a la categoría de países en vías de desarrollo, también llamados economías emergentes.

De acuerdo con Sabal (2009), esta clasificación se refiere a países en los que el grueso de la población tiene niveles de educación formal muy bajos; el producto interno bruto (PIB) per cápita es mucho menor que el promedio para los países desarrollados, es decir, son relativamente más pobres; la riqueza está mal distribuida, una fuerte proporción de la cual se encuentra en manos de una minoría mientras que el grueso de la población vive en la pobreza; y adolecen de inestabilidad económica y/o política.

Para Pérez Sánchez (2015) se denomina economía emergente a la situación de un país en la que se pasa de una economía de subsistencia a una de fuerte desarrollo industrial; una economía emergente es un país a medio camino entre el desarrollo y el subdesarrollo. Los países de este tipo se distinguen por tener una incipiente industrialización, su mercado interno se mantiene en crecimiento constante, la producción es generada en el sector primario, cuenta con tecnologías no desarrolladas, tiene mediana dependencia económica y financiera del exterior, así como mediana presencia en el mercado mundial. El cambio social es algo frecuente en estos países, donde las poblaciones rurales o dependientes de la agricultura migran hacia las ciudades.

En el contexto de este tipo de países, la investigación en materia de RSC es escasa (Prieto-Carrón et al, 2006; Halter y Coutinho, 2009; Amaeshi, 2011; Kwong y Levitt, 2013) puesto que tal como plantea Petkoski (2007), el concepto de RSC está basado predominantemente en las experiencias de los países desarrollados, en tanto que el contexto en los países en vías de desarrollo o emergentes difiere grandemente de acuerdo con la geografía, la cultura y el nivel de desarrollo.

En el caso de República Dominicana, a pesar del creciente interés general por el tema, no se cuenta con antecedentes significativos en cuanto a la investigación sobre la RSC, que no sea los estudios realizados por el Observatorio Permanente de Ética y Responsabilidad en República Dominicana (OPERSE) en los años 2009 y 2015.

De acuerdo con lo planteado en el reporte correspondiente al año 2015, dicha investigación consta de dos componentes: la Encuesta Empresa cuyo propósito es medir la percepción y el conocimiento de los empresarios sobre la Responsabilidad Social Empresarial (término equivalente a RSC, empleado en el estudio); y la Encuesta Sociedad que tiene por objetivo determinar la percepción de la ciudadanía sobre el comportamiento socialmente responsable de las empresas dominicanas, su nivel de información acerca de la RSC y el consumo responsable.

En cuanto a la Encuesta Empresa, los resultados de dicho estudio revelan la existencia de un núcleo pequeño, pero significativo, de empresarios que muestran interés por la RSC y su inserción en la gestión de sus empresas; un 81% de los empresarios encuestados consideran que son pocas o muy pocas las empresas dominicanas preocupadas por la RSC; 43% de las empresas incluidas en la muestra no cuentan con un Código de Ética formalmente establecido; apenas un 42% tiene información sobre lo que es un Balance Social o Memoria de Sostenibilidad, por cuanto que la mayoría no reconoce la importancia que tiene para la empresa el proceso de dar cuenta de sus actuaciones a sus *stakeholders*. Todo ello en un contexto social donde –según los resultados de la Encuesta Sociedad– un 90% de los ciudadanos encuestados tiene una percepción negativa sobre la RSC de las empresas dominicanas.

En otro orden, en cuanto al tema de las empresas familiares, el país ha visto florecer el interés en la temática mediante iniciativas de promoción del tema por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en conjunto con instituciones locales, así como la realización de algunas tesis doctorales (Severino, 2012; Brito, 2012) y el estudio *Successful Transgenerational Entrepreneurial Practices, STEP Project*, liderado por Babson College.

Previo a estas iniciativas anteriormente indicadas, se puede identificar el trabajo de van der Linde y Bello (2001) como un antecedente que ofrece algunas estadísticas importantes para comprender el contexto de la empresa familiar en República Dominicana, por lo que a continuación se citan algunas de sus conclusiones:

- Las empresas familiares más relevantes social y económicamente alcanzan la población de aproximadamente 2,858, número utilizado como población base para el estudio, siendo la muestra de 350 empresas.
- La fundación de la mayor parte de las empresas encuestadas ha sido responsabilidad de dos personas lo que se refleja en el porcentaje de 45.9%, frente a 24.2% de un solo fundador y 17.1% fundadas por tres personas.
- En el 48.7% de los casos, al menos uno de los fundadores permanece activo en el negocio, lo que podría denotar que se trata de empresas jóvenes. Sólo en un 8.5% de las empresas ya no participa ninguno de los fundadores. En el 24.1% de las empresas ya se han involucrado los hijos en el proceso productivo, y el 44.7% considera que los hijos deben incursionar en la empresa a temprana edad.
- Una mayoría compuesta por un 44.4% considera que el negocio debe mantenerse en manos de la familia, idea no compartida por el 33.1%, y un 20% no expresa una posición firme sobre este tema.
- El 79.5% considera que los asuntos familiares deben mantenerse separados de los asuntos de la empresa.
- Para el 72.4% los conflictos no benefician a la empresa ni a la familia.

Los datos provistos por van der Linde y Bello (2001) sirvieron como marco de referencia a la hora de considerar la estrategia de entrada al terreno.

Hasta el momento –salvo error propio- se puede afirmar que no existen antecedentes en la investigación de la RSC en empresas familiares dominicanas, por lo que la presente tesis doctoral constituiría una contribución pionera dentro de ese contexto y probablemente dentro de otros contextos donde se pueda hacer transferibilidad espacio-tiempo de los hallazgos del estudio.

## **§2: *Estrategia de entrada***

Considerando las características del contexto y la importancia fundamental de garantizar la realización del trabajo de campo, se formuló una estrategia de entrada que implicó lo siguiente:

- Dado que las empresas familiares que desarrollan activamente la RSC en la República Dominicana constituyen una cantidad limitada (aunque desconocida) se optó por revisar la base de datos del Pacto Global en el país, para identificar las posibles empresas.
- Posteriormente, se estableció contacto con aquellas empresas para las cuales se podía hacer uso de relaciones de portería a fin de tener mayores probabilidades de vencer la reticencia típica de las empresas a participar en este tipo de investigaciones. Se contó con la ayuda de personas con amplias relaciones en el medio empresarial, quienes hicieron contacto directo con los directivos de las empresas que constituían los casos de interés. Estos porteros sirvieron como canal de introducción, lo cual se acompañó de una carta de solicitud de la investigadora, así como también una carta de presentación de la institución académica donde labora la autora de la tesis.
- Se fue estableciendo contacto con distintas empresas hasta lograr la muestra concebida de dos empresas para cada etapa generacional del ciclo de vida propuesto por Gersick et al (1997). Este fue un proceso caracterizado por la incertidumbre ya que algunas empresas se tardaban significativamente en contestar. Para completar la muestra prevista de seis empresas, fue necesario contactar unas 11 firmas.

- Como parte de la estrategia de entrada, se garantizó a las empresas la confidencialidad y el carácter estrictamente académico de la investigación, mediante un acuerdo escrito. Se ofreció a las empresas la posibilidad de mantener su identidad en el anonimato mediante el uso de codificación alfanumérica si así lo consideraban pertinente, pero ninguna de las empresas incluidas en el estudio optó por esta medida, sino que dieron su aprobación expresa de que su identidad se manejara íntegramente en el documento.

### **§3: *Composición de la muestra***

La realización del estudio multicase contemplado en esta investigación partió de una serie de criterios que sirvieron como guía en la selección de los casos a ser incluidos en la muestra: la representatividad teórica, la variedad, el equilibrio, el potencial de descubrimiento y la consideración de los objetivos propuestos, para beneficio de la investigación misma (Hlady Rispal, 2002). Algunos de estos criterios son absolutamente indispensables mientras que otros se consideran deseables. Entre los primeros está la representatividad teórica, que se refiere a la homogeneidad de los casos desde la perspectiva de la entidad bajo estudio. Otro criterio indispensable es el potencial de descubrimiento, que consiste en seleccionar casos ricos en datos sobre el objeto de estudio, o bien aquellos casos en los cuales los actores permitan una exploración a profundidad. Por su parte, la variedad, que también es un criterio indispensable, se procura al buscar muestras de casos diferentes entre sí, en aspectos tales como los sectores a los que corresponde, los estados de desarrollo, sus modos de relacionamiento, etc. El equilibrio es un criterio deseable que implica buscar una muestra de casos que ofrezca una variedad equilibrada de situaciones distintas. Finalmente, el criterio de considerar los objetivos de la investigación es lógico y conlleva seleccionar los casos según los propósitos del estudio, que pueden ir desde la prueba o validación de una teoría hasta la construcción misma de una teoría nueva.

Partiendo de tales criterios, para esta investigación, la cantidad de casos analizados fue determinada por dos factores:

- Primero, se buscó intencionalmente cubrir con igual cantidad de casos cada una de las etapas generacionales del modelo de Gersick et al (1997), esto implicó que se tuviera igual número de empresas tanto en la etapa de presencia del fundador, como para la segunda y tercera generación al mando. Asimismo, también se procuró de manera intencional que la mitad de las empresas fueran heponómicas y la mitad no, a fin de poder analizar la influencia de la inclusión del nombre familiar en el nombre comercial sobre la gestión de RSC, teniendo igual número de casos para comparar.
- Segundo, considerando las limitaciones de tiempo y acceso a empresas dispuestas a participar del estudio, se consideró como aceptable el mínimo de seis casos que siguieran la distribución indicada anteriormente, según se expone en la tabla siguiente.

Tabla No.16: Distribución de la muestra según generación y nombre de las empresas.

	<b>Generación del fundador</b>	<b>2da generación a cargo</b>	<b>3ra generación a cargo</b>
<b>Empresa heponómica</b>		Manuel Arsenio Ureña, S.A.	Tabacalera A. Fuente & Co.
			Rizek Cacao, S.A.S.
<b>Empresa no heponómica</b>	Agua Planeta Azul, S.A.	Grupo Viamar	
	La Monumental de Seguros		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Todas las empresas corresponden a la categoría de grandes empresas, según la cantidad de empleados, monto de capital y monto de ventas anuales. Algunas de estas empresas no ofrecieron datos exactos al respecto, no obstante, su correspondencia con esta clasificación es de conocimiento público.

Las empresas corresponden a distintos sectores económicos, lo que da lugar a cierta variedad en este sentido. Asimismo, el hecho de encontrarse en distintas etapas de relevo generacional ubica a estas empresas en un marco de heterogeneidad en términos de su antigüedad. Todo ello permite que los casos seleccionados como parte de la muestra sean lo suficientemente ilustrativos del contexto, aunque no consigan representatividad estadística.

Tabla No.17: Actividad económica, antigüedad e indicadores de tamaño de las empresas.

Empresa	Sector	Antigüedad	Indicadores del tamaño		
			Cantidad de empleados	Monto de capital	Monto de ventas anuales
Tabacalera A. Fuente & Co.	Producción y exportación de cigarros	1912	> 2,500	N/D	N/D 30,000,000 unidades
Rizek Cacao, S.A.S.	Producción y exportación de cacao	1905	> 400	RD\$170,000,000.00	RD\$1,632,000,000.00
Manuel Arsenio Ureña, S.A.	Comercialización de productos automotrices.	1962	> 200	RD\$500 a RD\$700 MM	RD\$750 a RD\$1,000 MM
Grupo Viamar, S.A.	Concesionara automotriz	1963	> 600	> USA\$ 75,000,000	> USA\$ 160,000,000
Agua Planeta Azul, S.A.	Producción de agua embotellada	1989	> 800	Aprox. RD\$370,000,000.00	Aprox. RD\$1,800,000,000.00
La Monumental de Seguros	Seguros	1988	> 300	Aprox. RD\$130,000,000.00	Aprox. RD\$1,500,000,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para garantizar la representatividad teórica, los criterios de inclusión fundamentales para las empresas consideradas en la muestra fueron:

- La naturaleza familiar de la empresa denotada por la etapa generacional en que se encuentra. En el caso de las empresas más jóvenes, la presencia del fundador debía estar acompañada de una participación prominente de la segunda generación en la alta gerencia de la empresa, como indicador de su intención de traspaso generacional. También se contempló contar con igual número de empresas para las etapas subsiguientes, entendiéndose, segunda y tercera generación de la familia empresaria a cargo tanto de la propiedad como de la gerencia.
- La ejecución de un programa sólido de RSC, ampliamente reconocido por la sociedad.

El cumplimiento de ambos criterios se evidencia en la tabla mostrada a continuación.

Tabla No.18: Cumplimiento de criterios básicos de inclusión en la muestra.

Empresa	Eje de propiedad	Eje de dirección	Programa de RSC
Tabacalera A. Fuente & Co.	3ra generación	4ta generación	Cigar Family Charitable Foundation
Rizek Cacao, S.A.S.	3ra generación	3ra generación	Fundación para la Asistencia Social, la Recuperación y Manejo Orgánico de Plantaciones Cacaoteras, Inc.
Manuel Arsenio Ureña, S.A.	2da generación	2da generación	Fundación Manuel Arsenio Ureña y Camelia, Inc.
Grupo Viamar, S.A.	2da generación	2da generación	Fundación Quiéreme como Soy
Agua Planeta Azul, S.A.	1ra generación	2da generación	Programa articulado por la Vicepresidencia de la empresa
La Monumental de Seguros	1ra generación	2da generación	Programa articulado por la Dirección de Mercadeo y Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En adición a esto, se contempló el cumplimiento de criterios “deseables” que evidenciaran el grado de formalidad de la gestión de RSC, tales como:

- La publicación de memorias o reportes sobre la gestión de RSC, especialmente, si estas siguen un esquema ampliamente aceptado como el *Global Reporting Initiative*
- La implementación de un modelo de gestión de RSC de referencia internacional como, por ejemplo, *ISO 26000*
- La aplicación de alguna herramienta de evaluación, por ejemplo, los Indicadores Ethos de RSC
- La participación en alguna iniciativa de promoción de la RSC, como el Pacto Global de las Naciones Unidas

En cuanto a la elección de los informantes claves dentro de cada empresa, se solicitó el acceso al ejecutivo de más alto nivel que fuese posible, tratándose de presidentes o vicepresidentes de las firmas; en todos los casos, este individuo era un miembro de la familia empresaria. También se incluyeron como informantes claves a los directivos a cargo de la gestión de RSC, en algunos casos coincidía con tratarse del mismo ejecutivo de más alto nivel posible de acceder mientras que en otros casos se trataba de gestores de algún área de la organización o bien, los directivos de las fundaciones que articulan la gestión de RSC de tales empresas.

#### **§4: *El proceso de recolección de los datos***

El proceso de recolección de datos atravesó por varias etapas operativas en las que se aplicaron las técnicas elegidas de acuerdo con el alcance pretendido para la investigación según la naturaleza de la misma. Tras la revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema, el punto de partida para la recolección de datos lo constituyeron la observación no participante y el análisis documental en una primera etapa exploratoria.

En tal sentido, previo a tener contacto directo con las empresas y como parte de la identificación de los posibles casos, se accedió a numerosas fuentes públicas de información sobre la ejecución de RSC de cada una de las empresas contempladas como posibles participantes, a modo de obtener un conocimiento amplio de sus iniciativas, descartando aquellas que no cumplieran con los requisitos mínimos y seleccionando las empresas que además de cumplir los criterios básicos también reunieran la mayor cantidad de los criterios “deseables”. Este análisis documental en fase exploratoria abarcó contenido web, memorias de sostenibilidad, documentos de adscripción al Pacto Global de Naciones Unidas, publicaciones de la prensa, entre otras fuentes secundarias de acceso público.

En términos de la observación del contexto, fue posible visitar algunas de las fundaciones y proyectos desarrollados como iniciativas de RSC de las empresas, o bien asistir a eventos de servicio y de recaudación de fondos.

Posterior a obtener la aprobación formal de las empresas para su participación en el estudio, se realizaron las entrevistas con los informantes claves. Cada una tuvo una duración aproximada de una hora a hora y media, realizándose un total de 11 entrevistas, en las que participaron unos 12 informantes claves, tal como indica la tabla siguiente. No todas las empresas se mostraron dispuestas a ofrecer más de una oportunidad para entrevistar a sus informantes claves, por lo que tuvo que hacerse un máximo aprovechamiento del tiempo disponible, recopilando la mayor cantidad de información. Cabe aclarar que una de las entrevistas fue colectiva, contando con tres participantes.

Tabla No.19: Cantidad de entrevistas y sujetos entrevistados por empresa.

<b>Empresa</b>	<b>Cantidad de entrevistas</b>	<b>Cantidad de sujetos entrevistados</b>
Tabacalera A. Fuente & Co.	3	3
Rizek Cacao, S.A.S.	2	4
Manuel Arsenio Ureña, S.A.	2	2
Grupo Viamar, S.A.	1	1
Agua Planeta Azul, S.A.	1	1
La Monumental de Seguros	2	2
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En cuanto al tratamiento de los datos recopilados a través de las entrevistas, todas fueron grabadas en audio para facilitar su posterior transcripción. Luego los datos fueron codificados de manera manual, considerando tres aspectos: Primero, que el volumen de datos era manejable para este tipo de codificación; segundo, que el uso de una herramienta o programa para hacer una codificación automática, de ningún modo sustituiría la capacidad analítica de la investigadora; y tercero, que el aporte de una herramienta de este tipo no tendría mayor impacto en los resultados de la investigación, por lo que no se justificaba la relación costo-beneficio.

Para realizar la codificación manual, se crearon etiquetas siguiendo la nomenclatura de siglas de cada una de las categorías y subcategorías a considerar. Tales etiquetas se distribuyeron en tablas a razón de una tabla para cada proposición del estudio. Posteriormente, los extractos de las entrevistas fueron clasificados según las categorías y subcategorías correspondientes. Para distinguir la correspondencia entre cada extracto de entrevista y la empresa fuente, se emplearon colores asociados a la imagen de marca de cada firma y se inició cada extracto con la identificación del informante mediante las siglas de su nombre. A esto se agregó el análisis del contenido en términos de significado, lenguaje, tono, entre otros elementos. A continuación, se presenta un ejemplo de la estructura de las tablas de codificación.

Tabla No.20: Ejemplo de la estructura de las tablas de codificación de datos.

<b>P1 – La escasez de regulación en materia de RSC propia de los países en vías de desarrollo, permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar.</b>					
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	CÓDIGO	CONTENIDO	ANÁLISIS
Prioridades del fundador previo a la gestión de RSC	- Supervivencia de la empresa	- Participación de mercado, generar dividendos, formalización, estabilidad en las operaciones, seguridad financiera, estructura organizacional eficiente, competitividad.	PIPFSE		
	- Crecimiento de la empresa	- Cobertura de nuevos mercados, expansión de operaciones, desplazamiento de competidores, reconocimiento de marca, internacionalización.	PIPFCE		
	- Diversificación de la empresa	- Ampliación de portafolio de productos, innovación.	PIPEDE		
	- Traspaso generacional	- Incorporación de la generación siguiente en la gestión, establecimiento del sucesor, fragmentación de propiedad.	PIPETG		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En cuanto a los genogramas, las empresas ofrecieron los datos (total o parcialmente) para su construcción. Para ello, se empleó la simbología propuesta por Compagnone (2010) citado en Carrau (2014).

La disposición de las empresas a facilitar documentos privados permitió una segunda etapa de recolección de información basada en el análisis documental. En este sentido, fue posible examinar documentos tales como historias familiares, comunicaciones internas, memorias, entre otros.

El proceso de recolección de datos estuvo acompañado de un diario metodológico que permitió documentar no solamente las observaciones sino también incidentes, limitaciones, apreciaciones sobre el lenguaje corporal de los entrevistados, imprevistos y consideraciones de la investigadora durante todo el proceso de estudio.

**CAPÍTULO IV:**  
**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE**  
**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**  
**DOMINICANAS A TRAVÉS DE SU CICLO DE VIDA**

*“Mary - Dad, Tony says that I'm a front for the foundation, that you're using me  
just to pull the strings, to get the money where you wanted.  
Michael - Oh, come on please.  
Mary - To shine up your public image.  
Michael - Mary, this is real, this foundation, it's real.  
I wanted Anthony to be a part of it.  
And, I thought the two of you would be together on this.  
I wanted to feel, I help, I help only if you asked.  
Mary - But, dad, what is this really for? Why are you doing this? Why am I doing this?  
Michael - I'm doing this for my children; you're doing it for your children too.  
Mary - This foundation is supposed to help all people.  
Michael - Of course, that's the purpose; this is legitimate. Mary, I swear this is legitimate.  
Mary - Dad, I want this to bring me closer to you.”*  
The Godfather III, 45:48

Aunque la presente investigación no se trata de la mafia ni tampoco de obras de caridad como sucede en el caso aludido en la cita precedente, ciertamente, ese diálogo permite vislumbrar algunas de las cuestiones que conlleva la gestión de Responsabilidad Social Corporativa en el seno de una empresa familiar cuando ya se han involucrado generaciones subsiguientes al fundador, es decir, cuando ya no todo está en manos de una sola persona.

En un contexto tan competitivo como el actual, donde las empresas procuran activamente beneficiar su reputación, obtener exenciones fiscales y acumular poder de cara al mercado y a la sociedad, dando lugar a conductas éticamente incorrectas y escándalos que evidencian prácticas poco serias, entonces es lógico que los miembros de la familia empresaria puedan llegar a sentir inquietud acerca de los motivos reales que subyacen a su decisión de abocarse a desarrollar iniciativas de responsabilidad social tanto a nivel individual como familiar o empresarial. Esta inquietud es aun mayor cuando en la empresa familiar convergen distintas

generaciones, cada una con prioridades, valores, motivaciones y modos de pensar distintos acerca de cómo deben hacerse las cosas tanto en el ámbito familiar como en el empresarial.

La respuesta a inquietudes como la planteada en el diálogo citado anteriormente es una tarea importante para los líderes de las familias empresarias y de las empresas familiares, así como el presente capítulo tiene el propósito fundamental de dar respuesta a las preguntas de la investigación, que permiten comprender mejor la naturaleza de la gestión socialmente responsable de dichas empresas.

Como su título lo indica, el presente capítulo expone el análisis descriptivo de la evolución de la gestión de RSC en las empresas familiares dominicanas a través de su ciclo de vida. Para ello, este capítulo se divide en dos secciones: La primera se ocupa de presentar el análisis individual de cada uno de los casos incluidos en la muestra y posteriormente un análisis comparativo del conjunto de casos, que integra y compara los hallazgos relacionados con las proposiciones y objetivos de la investigación.

Finalmente, la segunda sección de este capítulo se dedica a la propuesta final del modelo teórico ya verificado en el contexto. En esta sección también se consignan las limitaciones encontradas durante el desarrollo del estudio, así como las implicaciones para investigaciones futuras.

## Sección 1: Análisis Intra e Inter Casos

La presente sección tiene por objetivo presentar los hallazgos de la investigación en dos niveles: Primero a un nivel micro correspondiente a cada caso de estudio de manera individual y luego, a nivel macro mediante la comparación de los datos revelados por la totalidad de los casos a fin de obtener un análisis profundo de la problemática estudiada en su contexto natural.

La escasez de datos acerca del contexto dio origen a la necesidad de que esta investigación contemplara una fase exploratoria bastante sólida. Dicha fase se enmarcó en el análisis de un caso piloto el cual fue seleccionado tomando en consideración los criterios planteados por Yin (2003) al explicar que el caso piloto puede ser seleccionado por distintas razones no relacionadas con el criterio para escoger los casos finales en el diseño de estudio de casos. Por ejemplo, los informantes en el caso piloto podrían ser inusualmente accesibles para el investigador, el caso podría estar ubicado de modo conveniente en términos geográficos, o bien, podría incluir una cantidad inusual de documentación y datos. Otra posibilidad es que el caso piloto represente un caso más complicado en comparación con los demás posibles casos finales, de modo que casi todas las dificultades relevantes de recolección de datos podrían ser encontradas durante el caso piloto.

En efecto, el caso seleccionado como piloto constituye el caso más complejo dentro de la muestra, por tratarse de la empresa con mayor número de generaciones involucradas a lo largo de su historia, así como por contar con la iniciativa de RSC más amplia y de mayor inversión de recursos financieros entre los casos estudiados. De igual modo, es el caso sobre el cual fue posible abordar más recursos bibliográficos.

Tal como establece Yin (2003) el caso piloto ayuda al investigador a refinar sus planes de recolección de datos, tanto respecto a su contenido como a los procedimientos a seguir. En este sentido, es importante notar que un caso piloto no es un *pretest*, sino un caso más formativo al asistir en el desarrollo de líneas de preguntas relevantes y posiblemente proveer cierta claridad conceptual para el diseño de la investigación.

Siguiendo esta línea, en el marco de la presente investigación el caso piloto fue abordado en una primera oportunidad mediante las técnicas de entrevista no directiva, observación no participante y análisis documental. Tal abordaje permitió:

- Confirmar la necesidad de sustituir la entrevista no directiva por una estructura semidirectiva, generar las preguntas a incluir y calibrar el instrumento mediante su aplicación
- Delimitar mejor la muestra, considerando aspectos prácticos ignorados hasta el momento
- Identificar aspectos relacionados con los informantes claves que pudieran incidir en el proceso de recolección de datos tales como su disponibilidad, sus habilidades comunicacionales y su nivel de emotividad ante el tema
- Analizar la viabilidad del modelo preliminar

De este modo, una segunda inmersión en el caso piloto implicó la aplicación de la entrevista semidirectiva como modo de completar y validar la información recolectada en la primera fase de exploración, así como calibrar el contenido y aspectos formales del instrumento de manera que se identificaron oportunidades de mejorarlo antes de su aplicación a los casos siguientes.

Tras recabar toda la información necesaria, el caso piloto pasó a convertirse en un caso final, incluyéndose dentro de la siguiente subsección como Caso 1, seguido por los demás casos que completan la muestra.

### **§1: *Hacia una comprensión de las particularidades de cada empresa: Análisis intra casos***

El análisis intra casos permite la reflexión sobre las particularidades de la gestión de RSC en cada una de las empresas incluidas en la muestra. Este análisis incluye los siguientes elementos:

- *Datos generales de la empresa*, donde se ofrece datos introductorios de cada una de las firmas tales como el sector productivo al que corresponden y sus productos principales, caracterización en términos de tamaño y de naturaleza familiar, ubicación, etc.

- *Identificación de informantes clave y documentos consultados*, para dar cuenta de las fuentes de información utilizadas en cada caso y las técnicas utilizadas para su abordaje.
- *Análisis de la historia de la empresa y de su gestión de RSC*, comprende una revisión exhaustiva de los inicios de la familia empresaria en el negocio, los hitos alcanzados por la firma a lo largo de su desarrollo y en lo referente a su gestión de RSC.
- *Análisis de la filosofía organizacional de la empresa*, para descubrir si la RSC está declarada como parte de su misión, visión y valores.
- *Análisis del rol de los miembros de la familia en la gestión de RSC*, permite identificar el papel desempeñado por los miembros de la familia en la gestión de RSC, básicamente distinguiendo aquellos con una actitud más activa de aquellos más pasivos. Este acápite es complementado por el genograma de la familia empresaria para representar su entretrejo, amplitud y las relaciones entre sus miembros.
- *Hallazgos relativos a las proposiciones del modelo teórico*, es la presentación de los datos específicos recolectados para cada una de las proposiciones como evidencia de la aplicabilidad del modelo a cada caso en particular.
- *Hallazgos adicionales derivados de las entrevistas*, da cuenta de elementos que no forman parte del modelo teórico pero que resultan relevantes para la comprensión del caso.

Cabe reiterar que cada una de las empresas participantes confirmó su disposición a ser identificada en el presente documento, por lo que se hace indicación expresa de nombres de personas.

A continuación, se presenta el análisis intra casos según el siguiente orden:

Caso 1: Tabacalera A. Fuente & Co.

Caso 2: Rizek Cacao, S.A.S.

Caso 3: Manuel Arsenio Ureña, S.A.

Caso 4: Grupo Viamar

Caso 5: Agua Planeta Azul

Caso 6: La Monumental de Seguros

Esta secuencia fue determinada tomando en cuenta el grado de complejidad de cada caso según la etapa generacional en que se encuentra cada empresa, en un orden decreciente siendo el primer caso el más complejo y el último caso, el menos complejo. Así, los primeros dos casos corresponden a empresas de tercera generación en control de la propiedad, los casos 3 y 4 corresponden a empresas donde la propiedad está en manos de la segunda generación y los últimos dos casos representan firmas donde la propiedad aun se concentra en las manos del fundador, pero hay una presencia notoria de la segunda generación en términos de dirección, que permite establecer la intención de relevo.

Además, los primeros tres casos corresponden a las empresas heponímicas y los tres últimos a las firmas no heponímicas, para hacer posible la exploración de la proposición relacionada con la inclusión del nombre familiar en el nombre de la firma, y su incidencia en el nivel de compromiso de los miembros de la familia empresaria con la continuidad de la gestión de RSC.

### ***Caso 1: Tabacalera A. Fuente & Compañía***

*“We will never rush the hands of time.”*  
Arturo Fuente (Founder)

*“We don’t hurry things; we just do things the way they are supposed to be done.”*  
Carlos Fuente (2nd Generation)

- Datos generales de la empresa.

Tabacalera A. Fuente & Compañía es una empresa dedicada a la producción de cigarros de reputada calidad. Opera bajo el régimen de zona franca industrial, destinando a la exportación la totalidad de la producción de sus doce marcas de cigarros premium.

La firma se autodefine como una empresa familiar. La propiedad se encuentra en manos de la tercera generación (los hermanos Carlos Fuente Jr., Cynthia y Richard, nietos del fundador) y en su dirección ya participa la cuarta generación (representada por Liana y Lidiana Fuente, hijas de Carlos Fuente Jr).

Sus instalaciones se distribuyen entre República Dominicana y Estados Unidos, contando con la fabricación en la ciudad de Santiago de los Caballeros y la plantación de tabaco en la provincia Monseñor Nouel, mientras que la comercialización se concentra en Miami, Florida. Con ventas anuales que superan los 30,000,000 de unidades, producidas por más de 2,500 empleados, esta firma se clasifica como una empresa de gran tamaño.

Además de la producción y exportación de cigarros, desde 2007 la familia Fuente ha incursionado en otros sectores, como la producción de café a través de su marca Arturo Fuente Coffee en alianza con Dos-Café LLC, y la apertura del *cigar lounge* Casa Fuente en Las Vegas; ambas actividades directamente vinculadas con su producto principal.

- Identificación de informantes clave y documentos consultados.

La recopilación de datos implicó el contacto directo con informantes clave a través de entrevistas semidirectivas, a saber, el Sr. Carlos Fuente Jr, actual presidente de la empresa y miembro de la tercera generación, la Srta. Lidiana Fuente, parte del equipo administrativo y miembro de la cuarta generación, y el Sr. Manny Iriarte, director creativo de la división de marketing de lujo de la empresa, no miembro de la familia.

Con la técnica de análisis documental se abordó una amplia diversidad de fuentes secundarias de información tales como reportes de la Cigar Family Charitable Foundation, entrevistas tanto al presidente actual de la empresa como al anterior (Don Carlos Fuente) previamente publicadas por distintos medios de comunicación, en particular, revistas especializadas del sector productivo al que pertenece la firma. La revisión de fuentes secundarias también incluye los documentales “The Fuente Family: An American Dream” (2003) y “Construction of the Cigar Family Community Complex” (s/f), el análisis de los documentos incluidos en el perfil de la empresa como signataria del Pacto Global de Naciones Unidas y análisis del contenido de las páginas web de la empresa y de la fundación. La siguiente lista identifica las fuentes indicadas anteriormente:

A FUENTE & Co. (2012) Informe Comunicación de Progreso 2012, para el Pacto Global de las Naciones Unidas.

Cigar Family Charitable Foundation. 2014 Annual Report.

Cigar Aficionado: Entrevista al Sr Carlos Fuente Jr  
[http://www.cigaraficionado.com/webfeatures/show?id=An-Interview-with-Carlos-Fuente-Jr\\_6190](http://www.cigaraficionado.com/webfeatures/show?id=An-Interview-with-Carlos-Fuente-Jr_6190)

“Construction of the Cigar Family Community Complex” documental dirigido por Keith K. Park, Prometheus - God of Fire (s/f)  
Disponibile en: <https://www.youtube.com/watch?v=2o-h6gwd20M>

Discurso Sr. Carlos Fuente Jr.: Premio ‘Empresario Solidario del Año’ 2008 - Bonao, República Dominicana - Marzo 30, 2008

EDGAR: Entrevista al Sr Carlos Fuente Jr  
<https://edgardaily.com/en/interviews/carlito-fuente-the-king-of-cigars-31603>

Página web de la empresa: <http://arturofuente.com/>

Página web de la Fundación: <http://www.cf-cf.org/>

"The Fuente Family: An American Dream" documental dirigido por James Orr, 2003  
Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=d3aQ8mEISrU>

Además de las entrevistas y el análisis de fuentes secundarias referido anteriormente, también se realizó observación no participante de la gestión de RSC de la empresa mediante dos visitas al proyecto que constituye la iniciativa principal, la primera de las cuales fue realizada en fecha del 2 de noviembre de 2016, en compañía del asesor de la tesis, Dr. Gérard Hirigoyen.

- Análisis de la historia de la empresa y de su gestión de RSC.

Fundada en Tampa, Florida, Estados Unidos en 1912, la empresa tuvo unos comienzos bastante modestos. Arturo Fuente migró de Cuba a Estados Unidos, donde se estableció a la edad de 22 años. Dos años más tarde inició las operaciones de su compañía. Para entonces, los cigarros eran hechos totalmente a mano por el fundador, utilizando solo tabaco cubano. Diez años después, la empresa contaba con unos 500 empleados.

Este crecimiento se detuvo súbitamente como consecuencia del incendio de la fábrica en el año 1924, lo cual implicó una recuperación lenta que tardaría décadas. Por necesidad, el fundador se vio obligado a emplearse y postergar su espíritu emprendedor hasta contar con las condiciones mínimas para reiniciar su negocio. De hecho, para 1940 Arturo Fuente volvía a fabricar sus cigarros en la parte trasera de su casa junto a su esposa y sus dos hijos (Oscar y Carlos), quienes al contar con edad escolar tenían asignada la tarea de enrollar 50 cigarros al día como parte de sus deberes en casa.

Ya siendo adultos, el mayor de ambos hermanos se dedicó a otras actividades productivas y solo el menor, Carlos, se dedicó a continuar el negocio de los cigarros. Sin experiencia en mercadeo y ventas, tomó varios riesgos al abrir nuevas cuentas de clientes fuera de Florida y realizar ventas a crédito, lo que para entonces era algo totalmente nuevo en el mercado de los cigarros. Esto fue un paso crítico para crear el reconocimiento de la marca A. Fuente y expandir la disponibilidad de sus productos en el mercado.

Para 1956, ya con 68 años, Don Arturo Fuente era elegible para jubilarse ante la Seguridad Social, y su hijo Carlos ya era considerado su sucesor natural en el negocio de los cigarros; no obstante, al solicitársele que relevara a su padre, Carlos impuso la condición de que su hermano –quien no estaba activo en la empresa tras dedicarse exitosamente al negocio del maní- le vendiera las acciones que eran de su propiedad. Esta venta por valor de un dólar convertiría a Carlos en el único dueño de la firma. Dadas estas condiciones, concentró todos sus esfuerzos en hacer crecer la empresa.

Años más tarde, en 1962, habiendo escuchado rumores sobre la posibilidad de que Estados Unidos impusiera el embargo a Cuba, Carlos tomó una decisión estratégica: Compró rápidamente tantos lotes de tabaco cubano como le fue posible; con ello aseguró la permanencia de la empresa en el mercado, contando con materia prima suficiente para los siguientes tres años.

Ya para 1965, momento en que muchos de sus competidores habían tenido que cesar sus operaciones por la imposibilidad de importar su materia prima desde Cuba, y sus reservas de tabaco cubano se agotaban, Carlos tomó otra decisión estratégica para su negocio: Empezar a producir cigarros con tabaco proveniente de otros países. Fruto de esta decisión, en 1966 la empresa introdujo al mercado su producto Flor de Orlando, y para principios de los años 1970's Carlos experimentaba produciendo tabaco de alta calidad en Puerto Rico, México, Honduras y Nicaragua. Tras un intento fallido por establecer operaciones en República Dominicana debido a trabas burocráticas del Gobierno, decidió iniciar las operaciones de manufactura en una fábrica en Nicaragua la cual, tres años más tarde, ya contaba con unos 300 empleados y una producción diaria de 18,000 cigarros.

En medio de este nuevo apogeo de la empresa, Don Arturo Fuente -quien a pesar de haberse jubilado nunca se desvinculó totalmente de la compañía- falleció en febrero de 1973 a la edad de 85 años, lo que inspiró a la creación del cigarro Flor Fina 8-5-8, utilizando su propia mezcla especial como un tributo a su fundador.

En 1978 la empresa sufrió otro revés debido a los disturbios creados por la rebelión del Frente de Liberación Sandinista, cuyo paso por Nicaragua destruyó la fábrica. Al año siguiente, un incendio de causas poco claras resultó en la pérdida de la factoría localizada en Honduras. En consecuencia, durante esta época la empresa apenas pudo sobrevivir produciendo cigarros en sus instalaciones de Florida, Estados Unidos, pero su futuro era incierto, con grandes posibilidades de sufrir una bancarrota si no se tomaban medidas extremas.

Es así como a inicios de 1980, Don Carlos y el mayor de sus hijos, actual presidente de la empresa (Carlos Fuente Jr., alias Carlito) discuten posibilidades de hacer negocios con la familia Oliva y para septiembre de ese año, deciden establecerse en República Dominicana y abrir su fábrica en la ciudad de Santiago de los Caballeros, aprovechando las posibilidades que ofrecía el régimen de zona franca. Con la producción concentrada en República Dominicana, las instalaciones en Florida pasaron a destinarse solo a la distribución.

Un año más tarde, la empresa introdujo al mercado la serie Hemingway, cigarros con formas figurado, únicos en el mercado, resultado de un arte en la producción que se había perdido muchas décadas antes. Esto le valió a la compañía el reconocimiento de las revistas especializadas, lo que volvió a poner la marca en el mapa global.

En 1986, la familia Fuente inició una alianza con la familia Newman, dando origen a FANCO (Fuente and Newman Company), hoy llamada Fuente Newman, como estrategia para incrementar las ventas en Estados Unidos.

Para el año 1992, intentando algo nunca hecho, Carlito asumió los retos de producir capa de cigarro en suelo dominicano, dando inicio a una amplia campaña de expectativas que resultó en la introducción al mercado del Fuente Opus X, un cigarro reconocido a nivel mundial, y cuyo nombre colocó a la empresa durante tres años en medio de una batalla legal frente a Mondavi Opus One, de la vinería Mondavi-Rothschild. Ganar esta demanda atrajo a nuevos curiosos por el producto quienes quisieron colocar sus manos sobre este cigarro perfectamente elaborado utilizando solo tabaco dominicano, y sobre otros de sus reconocidos productos. Para

suplir su demanda, en 1997 la empresa produjo más de 40 millones de cigarrillos, convirtiéndose en un gigante del sector, y ofreciendo empleo a miles de campesinos y operarios.

Tal éxito sufrió un gran revés cuando en 1998, el huracán George azotó la República Dominicana, dejando a su paso la destrucción de 17 de los 19 almacenes de curación de tabaco, y a toda la comunidad circundante a la plantación en medio de una situación crítica.

Inspiradas por las necesidades humanitarias de la población infantil de la comunidad donde se ubica la plantación de tabaco en Bonaó, al centro de República Dominicana, y por su deseo de devolver beneficios al país que les ha permitido producir sus mejores cigarrillos, en el año 2001 las familias Fuente y Newman, lideradas por Carlito Fuente, crearon la Cigar Family Charitable Foundation (CFCF). Esta fundación tiene como principal iniciativa social el Proyecto Comunitario Cigar Family cuyo objetivo es apoyar el desarrollo integral de la población, con énfasis en la niñez y la juventud en las comunidades tanto rurales como urbanas de la región central del país. En consecuencia, el Proyecto ofrece servicios de educación, salud, alimentación y transporte a más de 500 niños provenientes de unas 20 comunidades cercanas. Para la ejecución de dicho proyecto, la CFCF mantiene una alianza estratégica con el Instituto Dominicano de Desarrollo Integral, Inc. (IDDI). Dado que ofrece servicios de educación y salud, el Proyecto cuenta con el aval tanto del Ministerio de Educación como el Ministerio de Salud Pública de República Dominicana.

A través de los años, de manera incesante, la empresa ha desarrollado una amplia labor de captación de fondos para financiar a la Fundación, incluyendo:

- Alianzas estratégicas con empresas de alcance global tales como Delta Airlines, Hublot y Federal Cigar, para recaudar fondos para proyectos específicos de salud, aprovisionamiento de agua potable y alimentación en la comunidad.
- Captación de donaciones directas por parte de consumidores de los productos para cubrir necesidades anuales que incluyen la provisión de uniformes a los estudiantes, el pago de profesores, programas de inmunización, entre otros.
- La realización de eventos para la recaudación de fondos entre los que se destacan The God of Fire Charity Dinner for Cigar Family Charitable Foundation (2006), realizado

en Los Angeles, USA, que captó más de US\$200,000, contando con la asistencia de unos 250 amantes del cigarro. Otros eventos importantes incluyen el Third Annual Toast Across America (2011), el Christmas Cigar Event (2014) y el Arturo Fuente Toast Across America (2016) en el cual se lanzó el producto *2-pack coffin*, un cofre especial de dos cigarros para recaudar fondos para la Fundación de manera permanente. A inicios de 2017, la CFCF formó parte importante del Fourth Annual Cars and Cigars Event, logrando la recaudación de unos US\$800,000 los cuales representan el mayor volumen de recursos captados en un evento para la Fundación.

Años antes, la gestión de RSC de la empresa se había consolidado mediante la adhesión de la empresa al Pacto Global de Naciones Unidas en el 2010, entidad que ha reconocido el Proyecto de CFCF como un modelo de gestión comunitaria.

En 2012, la empresa celebró un siglo de su fundación, que Don Carlos describió como un siglo de dedicación y tradición familiar enfocada en la alta calidad para elaborar un cigarro memorable. A lo largo de su historia, la empresa ha operado bajo la premisa de no apurar las cosas, sino hacerlas como deben hacerse, tal como lo expresaran Don Arturo y Don Carlos en las citas consignadas al inicio de la presentación del caso.

- Análisis de la filosofía organizacional de la empresa.

De acuerdo a los informantes consultados mediante entrevista, la empresa no ha declarado de manera explícita su filosofía organizacional. No obstante, en la sección de historia de su página web aparece un elemento que da cuenta de la esencia de esta organización:

“From the very beginning, the focus of making a Fuente cigar was quality; quality tobacco, quality craftsmanship, and taking the time necessary to make a truly remarkable cigar.”

También, se pueden identificar dos citas que exponen esa misma idea:

“We will never rush the hands of time.”  
Arturo Fuente (Fundador)

“We don’t hurry things; we just do things the way they are supposed to be done.”  
Carlos Fuente (2da Generación)

De modo que, para esta empresa el concepto de calidad va de la mano con el tiempo dedicado a la producción y es un elemento esencial para el éxito de la compañía.

- Análisis del rol de los miembros de la familia en la gestión de RSC.

La gestión formal de RSC de la empresa inicia en 2001, momento en que la propiedad aun estaba concentrada en manos de la segunda generación, pero la tercera generación ya se ocupaba activamente de la dirección. Fue precisamente un miembro de la tercera generación quien asumió el liderazgo en formalizar la labor social de la empresa, el Sr. Carlos Fuente Jr, actual presidente de la firma.

Previo al establecimiento de la Fundación, la empresa realizaba una labor social intensa mediante su apoyo a instituciones tales como St Jude Children's Research Hospital, Dan Marino Foundation y Hillsborough Education Foundation. Paralelamente, el entonces presidente de la empresa, Sr Carlos Fuente, realizaba también labores de filantropía a título personal, que iban desde donaciones a diversas instituciones hasta el pago de los estudios a jóvenes desfavorecidos, acciones que luego serían fuente de inspiración para la gestión de RSC. Este espíritu benefactor había sido también una característica personal del fundador de la empresa quien ofrecía albergue y trabajo a inmigrantes cubanos y en cuyo hogar siempre se mantenían las puertas abiertas para mitigar el hambre o la enfermedad de algún conocido, como recuerda su nieto, Carlos Fuente Jr al ser entrevistado.

“Bueno, siempre mi padre estuvo involucrado silenciosamente, nunca dijo lo que hizo, tú sabes, pero sí siempre en todo mi abuelo, cuando en los Estados Unidos traía gente de Cuba que estaba pasando trabajo, porque él llegó primero, o sea, toda la vida ayudando gente. La casa de mi abuela siempre estaba llena de gente de noche, cocinaba para el que llegaba y yo me acuerdo de eso, era una familia humilde de trabajadores, pero siempre estaba lleno de gente y amor, siempre.”

Es en las figuras de su abuelo, de su padre y su madre en las que Carlos Fuente Jr identifica sus fuentes de inspiración para asumir el liderazgo de la gestión de RSC de la empresa, y destaca el apoyo recibido de su padre para articular la obra social de la firma.

“Cada persona que tocó mi vida, lógico, mi abuelo, mi papá, influyeron mucho, pero nadie, nadie más que mi mamá en ese sentido. Mi mamá era persona que, si veía un animalito, lo acariciaba. Es una combinación de todas las personas, pero no quiero decir

tampoco que es solamente mi familia, mi padre. Es una combinación de muchas personas, de muchos ejemplos y ver gente que hacen cosas por bien y de la forma en que uno está criado, a uno le crean conciencia y le crean temor a no hacerlo bien y que todo en la vida se paga, desde niño. [...] Bueno, mi papá, siempre en todo lo que he hecho, mi papá estuvo conmigo, a mi lado, apoyándome, incentivándome, sí.”

Carlos Fuente Jr define a su padre y a su abuelo con las siguientes palabras:

“Sencillo, humilde, una persona que, una, silencio, yo sentía silencio, pero con un, una persona brillante, una persona trabajadora, todas las cualidades que uno puede buscar en un ser humano. [...] Cariñoso, e igual, familiar, todo era su familia. Me recuerdo que mi abuelo siempre decía que él nunca perdía el sueño, él era un hombre de paz, solamente no dormía si tenía un hijo o un nieto que estaba enfermo, era una persona de familia. Trabajar, el trabajo era su vida. Una persona normal, como mi papá y como mi mamá.”

Y se autodefine de una manera muy simple:

“Yo soy un tabaquero, un humilde tabaquero, un guajiro; yo no soy un empresario, yo no se lo que es eso. Empresario son otra gente muy importante, yo lo que soy es un simple tabaquero.”

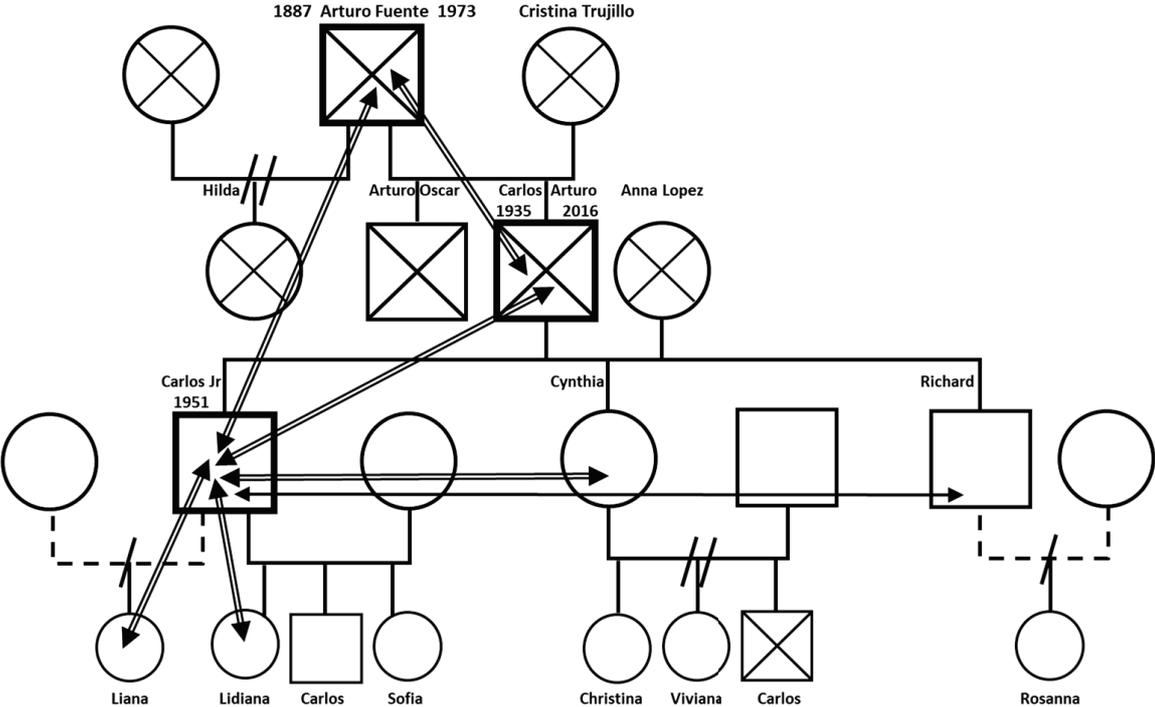
La observación permite determinar que algunos de los miembros de la familia han asumido un rol más activo en el apoyo de la gestión de RSC, destacándose la Sra Cynthia Fuente, la Sra Liana Fuente y la Srta Lidiana Fuente quienes participan en casi la totalidad de los eventos de recaudación de fondos. Mientras, los demás miembros de la familia han asumido un rol más pasivo. En este sentido, al ser entrevistada la Srta Lidiana valora la participación de los miembros de la cuarta generación -en particular, su hermana, la Sra Liana Fuente- en la gestión de RSC, de la siguiente manera:

“Ha asumido, o sea, cada vez que hay un evento de Cigar Family, ella está, sí ha asumido, pero te estaría mintiendo si no te digo que no solamente ella sino todos nosotros nos deberíamos involucrar un poco más, especialmente, por ejemplo, yo porque yo estoy aquí, y yo pienso un poco diferente.”

A continuación, se presenta el genograma de la familia Fuente como contextualización de la familia empresaria. Cabe aclarar que se tuvo un acceso limitado a los datos necesarios para la elaboración de esta representación gráfica de la familia, por lo que algunas fechas y nombres no son incluidos.

En cuanto a las relaciones entre los miembros de la familia, se pudo determinar que el fundador de la empresa (Arturo Fuente) mantuvo un vínculo cercano con su sucesor (Carlos Fuente) y éste a su vez con su sucesor (Carlos Fuente Jr). También existió una relación cercana entre el actual presidente de la empresa (Carlos Fuente Jr) y el fundador, es decir, su abuelo (Arturo Fuente) quienes convivieron como familia extendida. En cuanto a las relaciones entre el actual presidente de la empresa con sus dos hermanos, se identifica que una es más cercana que la otra, siendo de distinta intensidad. Finalmente, en cuanto a la relación del actual presidente de la empresa con sus hijos solo fue posible explorar los casos de los hijos implicados en la gestión de la firma, determinándose en ambos casos relaciones cercanas.

Figura No.24: Genograma de la familia Fuente.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Hallazgos relativos a las proposiciones del modelo teórico.

A continuación, se muestra la síntesis del contenido de las entrevistas complementado por la observación y el análisis documental realizado por la investigadora, que puede relacionarse de manera concreta con cada proposición del modelo teórico propuesto.

*P1 – En los países en vías de desarrollo, la escasez de regulación en materia de RSC permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar.*

Al considerar esta proposición, es importante tomar en cuenta el hecho de que la empresa fue fundada en el contexto de un país considerado hoy día como una economía desarrollada, a saber, Estados Unidos de América. No obstante, para ese entonces ese país no contaba con legislación alguna que fomentara y regulara las prácticas de RSC. Es más, para entonces ni siquiera se había conceptualizado la RSC: Aunque es posible rastrear evidencia de la integración de las preocupaciones sociales al quehacer de las empresas durante siglos atrás, no es sino hasta 1953 cuando Bowen introduce la discusión conceptual sobre el tema.

Esta ausencia de regulaciones también era característica de la República Dominicana de principios del siglo XX, de manera que, si la empresa hubiera sido fundada en este contexto en lugar de Estados Unidos, pues ciertamente esta condición habría sido la misma.

En la historia de la empresa publicada en su página web, así como en las entrevistas, aparecen claros indicios de que la supervivencia del negocio fue la principal prioridad de su fundador durante décadas. Cabe recordar que en un momento en que la empresa había logrado cierta estabilidad y había llegado a contar con una plantilla de empleados que la convertía en una gran empresa, se vio obligada a cesar operaciones debido al incendio de sus instalaciones en Florida. Esta prioridad de supervivencia fue más tarde sustituida por la necesidad de traspasar el mando de la empresa a la siguiente generación, momento en que fue menester negociar la venta de acciones que convertía al sucesor como único dueño.

Ya bajo el mando de la segunda generación, en más de una ocasión la prioridad volvió a ser la supervivencia del negocio, por ejemplo, en la década de 1960 ante la imposibilidad de importar la materia prima que imponía el embargo comercial de Estados Unidos a Cuba. Lo mismo durante la década de 1970 con la pérdida de las instalaciones en Nicaragua y Honduras,

y durante los años 1980's con la consecuente necesidad de instalarse y adaptarse a República Dominicana. Posteriormente, ya con la tercera generación activa en la dirección de la empresa, la prioridad pasó a ser la expansión de la firma; es por ello que introdujo nuevos productos y marcas, así como también se abrió paso en nuevos mercados.

Al analizar la historia de la firma, es posible determinar que la gestión de RSC esperó mucho tiempo para convertirse en una prioridad para la empresa. Fue necesario que la organización casi alcanzara el centenario de su fundación, es decir, que ya fuera una firma en la etapa de madurez dentro del ciclo de vida de la empresa familiar. Para entonces, ya el fundador había fallecido y la segunda generación había traspasado el mando directivo -aunque no la propiedad- a la tercera.

Todo esto es indicativo de que esta empresa necesitaba consolidarse antes de iniciar su gestión formal y activa de RSC y que, tal como sugiere la proposición, las prioridades iniciales de la empresa familiar son distintas de la RSC, concentrándose en la supervivencia de la firma y la garantía del relevo generacional.

*P2 – Como consecuencia, solo si existen presiones sociales significativas, el fundador decide practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.*

En las entrevistas realizadas tanto al presidente de la empresa como a su hija, emergió el hecho de que la comunidad donde se encuentra la plantación de tabaco y que actualmente es favorecida por el Proyecto Comunitario, tenía un historial de un largo periodo de conflicto con una empresa internacional de explotación minera radicada en la zona, y que era necesario que “alguien se ocupara de las necesidades de esa comunidad”, no obstante, consideran que no podría afirmarse que la empresa actuó bajo presión de la comunidad al iniciar el Proyecto.

Carlos Fuente Jr: “Siempre hubo protestas y eso era parte de la idiosincrasia, las huelgas de Falconbridge, tumbando, quemando gomas, no se podía entrar, tumbando matas, palos y eso, porque era la única manera en que iban a coger atención.”

Lidiana Fuente: “No creo que es necesariamente una presión, pero había una necesidad muy grande y hay veces que uno solamente tiene que abrir los ojos y ver, o sea, está ahí,

y él dijo como “yo prefiero como en vez de darles un trabajo o darles un dinero que quién sabe a dónde va, yo prefiero como darle algo que cambie su vida”, y ahí empezó.”

Aunque la proposición se refiere al fundador (cuya presencia en la empresa no coincidió con las operaciones en este contexto) las afirmaciones anteriormente citadas reflejan la conciencia de los entrevistados acerca de las demandas sociales de la comunidad.

*P3 – Los valores y las preocupaciones sociales del fundador influirán significativamente en las decisiones que implique la gestión formal de RSC, independientemente de cuál sea la generación que se encuentre al mando de la empresa al iniciar dicha gestión.*

Al hablar sobre su motivación para impulsar las iniciativas de RSC de la empresa, el presidente de la misma es reiterativo en referir tanto la figura de su antecesor (su padre) como del fundador (su abuelo). Afirma que la educación familiar recibida de ellos es la base de su interés por el bienestar social. De esto se podría inferir que, a través de esta educación familiar, el entrevistado adquirió una parte significativa de su sistema de valores, como herencia de sus antecesores, lo cual lo expresa del siguiente modo:

“Bueno, no se puede negar que, de la forma, que comienza todo con la forma en que uno está criado. Cuando uno nació, conocer que, tener los recuerdos de que cuando uno tenía una gripe o fiebre que todos los vecinos venían para aportar con esa sopa, medicina, siempre había apoyo, entonces uno se crió en una comunidad donde en la comunidad siempre se apoyaban, se ayudaban unos a otros.”

La Srta Lidiana Fuente también reconoce en su padre la influencia de sus antecesores:

“Yo siento que él lo aprendió de mi abuelo porque mi abuelo siempre lo hacía también. [...] Siento que, por mi abuelo, como el aprendizaje y todo lo que él vio como ejemplo de mi abuelo.”

Además del interés por el bienestar social y los valores, se identifica la influencia de los antecesores en cuanto a las áreas de acción, las cuales se mantienen siendo las mismas según lo confirma la Srta Lidiana Fuente.

“Educación y salud; yo diría que muchas cosas como el cáncer, si yo como de pensar así, ha sido mucho, la mayoría con educación, en realidad.”

*P4 – La gestión formal de RSC suele iniciar cuando alguna generación siguiente al fundador ya se encuentra activa en la dirección de la empresa.*

La revisión de la historia de la empresa permite verificar la concordancia de esta proposición. Ciertamente, para Tabacalera A. Fuente & Compañía, la gestión formal de RSC inició cuando la propiedad se encontraba en manos de la segunda generación y la tercera generación ya se encontraba activa en la dirección de la empresa. Desde la perspectiva del Eje de la Familia del Modelo Tridimensional propuesto por Gersick et al (1997) para ilustrar el ciclo de vida de la empresa familiar, ya la empresa había atravesado por la etapa de Paso de la Batuta; asimismo, en cuanto al Eje de la Empresa, ya la firma se encontraba en la Etapa de Madurez, próxima a alcanzar el centenario de su fundación y siendo una empresa consolidada, líder en su sector.

*P5 – En la mayoría de las empresas familiares, el inicio de la gestión de RSC estuvo enmarcado en una superposición con el concepto de filantropía, por lo que dicha gestión se limita a este aspecto.*

La revisión de la historia de la gestión de RSC de la firma, sugiere la concordancia de esta proposición con su caso. Durante mucho tiempo, previo a que se articulara la gestión de RSC de la firma, se realizaban obras de caridad de diversa índole, tanto de apoyo a instituciones como a individuos.

Tras transitar a lo largo de su historia desarrollando obras de filantropía, la empresa emprendió sus acciones de RSC en 2001, estableciendo la Fundación para atender directamente las necesidades de la comunidad circundante a su plantación de tabaco. Pero no fue sino en 2010 cuando la empresa dio un paso hacia la formalización y reconocimiento de sus labores altruistas como gestión de RSC, mediante su incorporación al Pacto Global de Naciones Unidas. Con esta firma del Pacto, la empresa se abocó al proceso de mejoramiento continuo de su accionar en torno a los Diez Principios que propone esta institución, lo que implica aspectos que van más allá de su comportamiento filantrópico.

Esto concuerda con lo manifestado por el presidente de la empresa y su hija en las entrevistas, mediante afirmaciones tales como:

Carlos Fuente Jr: “Las cosas (refiriéndose a la gestión de RSC) se fueron dando de manera natural”; “(la Fundación) no se planificó, es simplemente lo que pasó.”

Lidiana Fuente: “Mi papá siempre fue muy involucrado como en diferentes, ¿cómo se dice, “charity”? Como en fundaciones, organizaciones así, de caridad.”

*P6 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se amplía el concepto que tiene la dirección de la empresa acerca de la RSC, lo que conlleva la consideración de más aspectos a ser gestionados.*

A este respecto, la afirmación de la Srta Lidiana Fuente permite corroborar la aplicación de esta proposición al caso, al preguntarle si el concepto de RSC que tiene la empresa ha ido evolucionando a medida que se han incorporado miembros de nuevas generaciones de la familia al negocio, lo cual ella admite y justifica de la siguiente manera.

“Porque ya uno se hace preguntas diferentes, o sea, cuando yo estoy sentada, escuchando en reuniones, yo me hago preguntas diferentes, no mejores preguntas ni preguntas que tal vez, pero son, o sea, me voy por otro camino.”

*P7 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene una motivación menos altruista y más estratégica.*

Partiendo de la siguiente afirmación dada por la Srta Lidiana Fuente, se puede considerar que ciertamente el espíritu de la gestión de RSC se va haciendo más estratégico conforme se involucran miembros de la siguiente generación de la familia empresaria.

“O sea, por ejemplo, mi padre piensa “yo no quiero, no uso la palabra Responsabilidad Social porque tal cosa, no quiero que la gente piense...” Pero yo digo es que en realidad hay un, o sea ya yo pienso como en la audiencia, yo estoy pensando como en el “reach”, entonces es como que nos vamos por otro camino.”

*P8 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene un carácter más formal, influido por el grado de profesionalización de la empresa familiar.*

En este caso, fue posible constatar que el nivel educativo alcanzado por los miembros de la cuarta generación es más alto que el grado obtenido por los miembros de la tercera generación. Al abordar a la Srta Lidiana Fuente con relación a la posible influencia del nivel de educación

formal de la cuarta generación sobre la disposición a hacer las cosas de una manera más sistemática y formal, su opinión apunta a que esta proposición es aplicable.

“Sí, o sea tiene que influir, yo creo que sí. Porque ya uno se hace preguntas diferentes. [...] Entonces sí, tiene que influenciar porque ya es otro... Incluso, por ejemplo, mi hermana y yo aunque las dos estudiamos en la universidad, pensamos diferente porque ella estudió Economía y yo estudié Mercadeo, y ella y yo ya nos hacemos preguntas diferentes, entonces, yo creo que sí. Y hay muchas cosas tanto en la empresa como en el proyecto que no tienen la estructura y la formalización que deberían tener que, por eso, por ejemplo, es que estamos como contratando muchos ingenieros y cosas así porque en la medida en que uno va creciendo, eso no se puede poner, o sea, a lo loco ahí. Mi padre es una persona extremadamente inteligente. Mi abuelo era un genio, o sea, él era fuera de este mundo, cuando yo veo las cosas que ese hombre hacía, él solo, de verdad que nunca en mi vida he conocido una persona igual. Pero él mismo lo reconocía, que había una necesidad de formalidad y de una estructura entonces yo creo que eso va a cambiar. También depende de cuánto nos involucremos.”

Asimismo, reconoce el rol de la cuarta generación en el proceso de formalizar y sistematizar la gestión de RSC de la firma:

“Sí, yo creo que eso va a surgir como mecánicamente, eso va a surgir porque ya, incluso cuando mi padre y yo tenemos conversaciones, ya yo le hago preguntas en base a como yo pienso, hay muchas cosas que él no está de acuerdo, hay cosas que las piensa, pero ya estamos como, las conversaciones son diferentes.”

*P9 – A medida que se incorporan generaciones siguientes al fundador, se pone mayor empeño en la difusión de la gestión de RSC de la empresa familiar.*

Durante la segunda entrevista, el presidente de la firma expresó su deseo de que la labor social que ejecuta la empresa sea un modelo que otras empresas repliquen. Lógicamente, tal replicación del modelo requiere que el mismo se difunda para que sea ampliamente conocido por el empresariado. Esto podría suponer una tarea para la generación siguiente, más aún considerando que uno los miembros de dicha generación, tiene a su cargo la Dirección de Mercadeo de la firma.

Para la Srta Lidiana Fuente, la difusión de la gestión de RSC es una necesidad tanto para servir de inspiración como para atraer nuevos donantes:

“Siento que es un proyecto que debe ser conocido, que no tiene como, o sea, lo que quiero decir es que no suficientes personas saben de lo que es, de lo que se trata. [...] Mucha gente de aquí no lo conoce, y no necesariamente, no solamente para que vayan y donen tiempo, dinero o materiales a eso, sino también que nazca algo en ellos para que hagan algo en otro lugar porque hay miles de causas que uno se puede dedicar, pero uno dice “wao mira, algo que empezó muy pequeño y puede ser que yo haga algo también”. Y también hay muchas personas que quieren ayudar, que no son de Cigar Family, que solamente fuman cigarro, hay gente de todo el país, de todo Estados Unidos, del mundo, que por ser esa causa se quieren integrar.”

*P10 – El reconocimiento de la gestión de RSC por parte de la sociedad es fuente de emociones positivas para los miembros de la familia activos en la dirección de la empresa, lo que influye positivamente en su compromiso.*

Así como la calidad de sus productos ha hecho a la empresa ganadora de innumerables galardones dentro del sector, su gestión de RSC le ha hecho merecedora de varios reconocimientos, tanto por parte del Estado Dominicano, la sociedad civil y organismos internacionales como el Pacto Global de Naciones Unidas. Sin embargo, el presidente de la firma expresó en ambas entrevistas que más allá de estos reconocimientos, lo que le genera mayor grado de satisfacción es ver el resultado de las acciones de RSC de la empresa. En sus propias palabras establece que:

“La Fundación es lo más importante, es lo que más me devuelve; más que los premios a mi tabaco, la sonrisa de los niños es lo que me da más satisfacción. Los niños son el tesoro nacional y tiene que haber motivación para cultivar ese tesoro. Esa es mi motivación todos los días para producir el mejor tabaco del mundo, el que la Fundación pueda mejorar la vida de esos niños. Porque el empresario tiene que producir para devolver.”

De esto se deduce que, ciertamente, los resultados de la gestión de RSC generan emociones positivas en el presidente de la firma y que esto, en consecuencia, fortalece su compromiso para trabajar en favor de que la Fundación cuente con los recursos que permitan la continuidad del proyecto. A este respecto, la Srta Lidiana Fuente confirma que este reconocimiento es fuente de satisfacción.

“[...] Yo me siento, me enorgullece, claro cuando lo reconocen, pero es más porque siento que es un proyecto que debe ser conocido.”

P11 – *Los dirigentes de la empresa familiar tienen la expectativa de que el compromiso con la gestión de RSC sea creciente a través de las generaciones sucesivas.*

De acuerdo con el actual presidente de la empresa, el Sr Carlos Fuente Jr, es importante que las generaciones siguientes se involucren en la gestión de RSC y siente satisfacción al observar el interés de los miembros más jóvenes de la familia empresaria, especialmente por considerar que ellos lo han asumido de manera voluntaria y natural como parte de su agenda de vida.

“Ellos han crecido viendo eso, han aprendido eso. Ya eso es parte de su ADN. Tanto así que cuando han hecho los ensayos de admisión para entrar a la universidad, mis hijas han puesto que quieren ser empresarias para hacer *giving back* a la sociedad como su padre y abuelo. Y eso nadie se lo dijo que lo escribieran, eso ellas lo escriben porque es lo que han aprendido.”

Esta afirmación es clara al establecer que ciertamente se espera el compromiso de las nuevas generaciones de la familia con la continuidad de la gestión de RSC. Por su parte, la Srta Lidiana Fuente lo confirma y enfatiza el carácter de voluntariedad en la adhesión de los miembros de su generación a la gestión de RSC de la empresa.

“No, no quiero decir como que no esperan nada de nosotros porque suena mal, pero ellos no nos requieren, o sea no es como que es obligado que tú estés, o tú necesitas, o ven, haz esto. Es totalmente lo que te sale del corazón, si tú quieres tú estás, si tú quieres venir las puertas están abiertas, si tú quieres involucrarte hay un lugar para ti, pero si no, lo que te haga feliz.”

P12 – *Que una empresa familiar sea heponímica constituye un factor de motivación para que los miembros de la familia se comprometan aún más con la gestión de RSC.*

En sus entrevistas, el presidente de la firma fue reiterativo en afirmar que la tradición familiar –representada por el nombre de su abuelo y de su padre- debe cuidarse y honrarse. En sus palabras explica que:

“Mi misión, mi misión es que al morir yo tener la satisfacción de ver que mis hijos mantengan la antorcha que yo les voy a pasar como me la pasaron mi papá y mi abuelo, y yo poder ver en ellos (refiriéndose a sus antecesores) una sonrisa porque cumplí con mi deber”.

Este discurso hace evidente que para el presidente de la firma es de sumo valor poder transmitir a las generaciones siguientes el espíritu de la tradición familiar y con ello, continuar el legado y el nombre familiar.

Este sentimiento es compartido de manera parcial por la Srta Lidiana Fuente, quien afirma que ciertamente el apellido es una motivación, pero no es la única o la más importante.

“O sea, yo siento que ahora yo tengo que dar mi cien por ciento porque esto tiene mi apellido y yo voy a dar mi cien por ciento, pero eso viene de mí, no tanto de, si yo tuviera otro apellido, igual, si eso me hace sentir bien y me llena el corazón, y yo siento ese compromiso, eso es independiente del apellido que yo tenga.”

- Hallazgos adicionales derivados de las entrevistas.

Además de los datos relacionados con las proposiciones del modelo teórico que plantea la tesis, el proceso de entrevistas generó datos adicionales que es importante señalar:

- El presidente de la firma es reiterativo en destacar la necesidad de que las empresas, especialmente las familiares, se interesen por los problemas de la sociedad. En sus propias palabras:

“Para una empresa familiar es importante la tecnología, la seguridad, los recursos, pero no le puede faltar el alma y corazón, la sensibilidad humana, que es el secreto mágico de todos los éxitos de la vida. [...] La empresa no se puede separar de la humanidad, de lo sencillo, del compartir. [...] La empresa no puede ser solo cuantificación, tiene que haber conciencia. No se puede perder la esencia, la sensibilidad humana.”

- Para el presidente de la empresa, la RSC no puede ser tomado como algo pasajero; esto lo expresa al afirmar:

“Esto no puede ser una moda, requiere un cambio de mentalidad.”

Admite que al iniciar la labor de la Fundación no conocía el término de RSC, que lo aprendió tiempo después al escuchar a la gente y a las instituciones que reconocían a su empresa como socialmente responsable.

- El entrevistado resalta el carácter voluntario de la RSC, al decir:  
“La empresa tiene la responsabilidad de devolver, no por obligación sino por sentimiento.”

Explica que tanto él como sus antecesores y los demás miembros de la familia tienen sentimientos de gratitud y estima hacia el país, por la acogida que les ofreció al instalar sus operaciones en su suelo y por la bondad de su tierra al ofrecerles un tabaco excepcional que les permite elaborar productos reconocidos como los mejores del mercado.

- En su discurso, de manera repetitiva el entrevistado hace alusión a sus creencias religiosas y cuán importante es el papel de Dios en hacer posible la labor social de la empresa. Considera que la gestión de RSC de la empresa busca dar respuesta a lo que Dios requiere de su familia, y que los resultados de dicha gestión obedecen a un don divino. Afirma que es la fe en Dios y la formación cristiana recibida en el hogar lo que ha orientado las acciones de la empresa y la familia en busca del bienestar de la sociedad. Cree firmemente en la necesidad de compartir con los menos favorecidos, especialmente con quienes tienen proximidad con la empresa, como los empleados. Por lo que cree necesario que la labor social de su empresa sea replicada por otras firmas. Todo ello remite a estudiar la Carta Encíclica *Rerum Novarum*, sobre la situación de los obreros, dada por el Sumo Pontífice León XIII en 1891, documento en el que además de tratar los aspectos del derecho a la propiedad privada y las relaciones entre obreros y patronos, se pueden identificar varias ideas que sustentan la opinión del presidente de la empresa a través del cristianismo. Cabe citar dicho documento en lo siguiente:

Sobre el uso de las riquezas hay una doctrina excelente y de gran importancia, que, si bien fue iniciada por la filosofía, la Iglesia la ha enseñado también perfeccionada por completo y ha hecho que no se quede en puro conocimiento, sino que informe de hecho las costumbres. El fundamento de dicha doctrina consiste en distinguir entre la recta posesión del dinero y el recto uso del mismo. Poseer bienes en privado, según hemos dicho poco antes, es derecho natural del hombre, y usar de este derecho, sobre todo en la sociedad de la vida, no sólo es lícito, sino incluso necesario en absoluto. «Es lícito que el hombre posea cosas propias. Y es necesario también para la vida humana». Y si se pregunta cuál es necesario que sea el uso de los bienes, la Iglesia responderá sin

vacilación alguna: «En cuanto a esto, el hombre no debe considerar las cosas externas como propias, sino como comunes; es decir, de modo que las comparta fácilmente con otros en sus necesidades. De donde el Apóstol dice: "Manda a los ricos de este siglo... que den, que compartan con facilidad".

Mas, aunque todos los ciudadanos, sin excepción alguna, deban contribuir necesariamente a la totalidad del bien común, del cual deriva una parte no pequeña a los individuos, no todos, sin embargo, pueden aportar lo mismo ni en igual cantidad.

Esto concuerda con el discurso del presidente de la firma quien considera que los empresarios tienen un rol importante por cumplir en la búsqueda del bienestar colectivo. Así, es posible establecer que el pensamiento del presidente de la empresa es profundamente consecuente a su formación como cristiano y católico.

- El discurso espontáneo del entrevistado también permitió identificar un elemento clave dentro de su concepto de RSC: la rentabilidad social. El presidente de la firma califica los recursos destinados al Proyecto Comunitario como una inversión, no un gasto. Una inversión en el futuro del país, como él mismo expresa. De modo que para él lo importante es el impacto generado en la sociedad, no los beneficios que pueda obtener la empresa en términos de la mejoría de su imagen.

## ***Caso 2: Rizek Cacao, S.A.S.***

*“La primera doctrina de las empresas de éxito debe basarse en el aprecio al trabajo y el respeto a la dignidad e integridad del ser humano”.*  
Héctor José Rizek Llabaly (2da Generación)

*"We have been working together with our farmers and their families for three generations. It is our duty to share with them the progress and benefits that we have achieved together."*  
Héctor José Rizek (3<sup>rd</sup> Generation)

### - Datos generales de la empresa.

Rizek Cacao, S.A.S es parte del grupo de empresas Nazario Rizek, S.A.S., el cual a su vez se extiende por diversos sectores productivos mediante las firmas: Parallax Valores Puesto de Bolsa, S. A. (PARVAL), la franquicia en el país de Gold's Gym, el periódico Listín Diario, el equipo de básquetbol Los Indios de San Francisco de Macorís, y el equipo de béisbol Los Gigantes del Cibao.

Por su parte, Rizek Cacao, S.A.S. es una empresa dedicada a la producción y exportación de cacao desde hace más de un siglo, con lo que ha contribuido al posicionamiento de la República Dominicana dentro del renglón de países productores de cacao orgánico de alta calidad en el mercado mundial, al obtener varias certificaciones de origen para sus productos. De la mano de Rizek Cacao, S.A.S., se incluyen en el grupo empresarial otras dos divisiones: la marca de chocolates premium Kah Kow y las iniciativas de Cacao Chocolate Tours en las locaciones de El Sendero del Cacao y Kah Kow Experience, dos instalaciones que permiten la obtención de un conocimiento de primera mano a aquellas personas interesadas en el arte de la producción del cacao y el chocolate.

Con una plantilla de más de 400 empleados, operando un capital pagado de RD\$170,000,000.00, que generan unos RD\$1,632,000,000.00 en ventas anuales, Rizek Cacao, S.A.S. se clasifica como una gran empresa.

La organización se autodefine como una empresa familiar, que hoy día se encuentra bajo la dirección y propiedad de la tercera generación, aunque la figura patriarcal de la segunda generación aun se encuentra presente.

Sus oficinas administrativas están ubicadas en la capital del país, Santo Domingo, al tiempo que sus plantaciones e instalaciones operativas se diseminan por varios puntos de la geografía nacional, especialmente la provincia Duarte.

- Identificación de informantes clave y documentos consultados.

La recolección de datos sobre esta empresa y su gestión de RSC, incluyó varios recursos:

- La entrevista al Sr. Héctor José Rizek, Vicepresidente Ejecutivo de Rizek Cacao, S.A.S. como directivo de más alto nivel y miembro de la familia al que se tuvo acceso
- La entrevista con los señores Efraín Camilo, Margarita Almánzar y Angel Garo, directivos de la Fundación para la Asistencia Social, la Recuperación y Manejo Orgánico de Plantaciones Cacaoteras, Inc. (FUPAROCA) que constituye la iniciativa de RSC de la empresa
- Observación no participante de la gestión de RSC a través de la visita a El Sendero del Cacao, Kah Kow Experience y las instalaciones de FUPAROCA
- Análisis de documentos diversos que incluyen notas de prensa y entrevistas previamente publicadas por medios de comunicación, entre otros. A continuación, se ofrece un listado que identifica las fuentes de información comprendidas en este análisis documental:

Acento: entrevista al Sr Héctor José Rizek Llabaly  
<http://acento.com.do/2015/economia/8214741-pasion-por-el-cacao-de-calidad/>

Bautista, J. (2008, 12 de marzo) Fundación pone a circular el cuento “Pedrito y el cacaotal”. *Listín Diario*, s/p.

Página web de la empresa: <http://rizekcacao.com/>

Página web de la Fundación: <http://fuparoca.org/>

Rizek Cacao S.A.S.: Tributo a los Fundadores, Santo Domingo, Rep. Dom. (s/f)

Santo Domingo Times (s/año) Rizek Cacao S.A.S. Desde la siembra al sabroso chocolate. *Santo Domingo Times*, Edición enero/febrero, s/p.

S/A (2016, febrero) FUPAROCA construye pozos tubulares en comunidades de Monte Plata que benefician a más de 200 familias. *El Jaya*, s/p.

S/A (2016, agosto) FUPAROCA y Rizek Cacao entregan filtros de purificación de agua a familias cacaoteras. *El Jaya*, s/p.

S/A (2012, julio) FUPAROCA INC. y Rizek Cacao, C por A desarrollan programa de gestión social, ambiental y comunitario. *El Jaya*, 2da edición, p31.

S/A (2010, noviembre) FUPAROCA brazo de Responsabilidad Social de Rizek Cacao. *El Jaya*, 2da edición, p13.

S/A (2009, julio) FUPAROCA. *Mercado*, Edición Especial de Responsabilidad Social, 30-33.

S/A (2011, enero) La fundación que capacita a los productores locales de Cacao Orgánico. *Mercado*, s/e, s/p.

Veliz, M. (2017, abril) KahKow Experience. *Touring*, vol. XXXI no.1263, pp10-11.

Cabe aclarar que para muchas de las fuentes consignadas anteriormente los datos de publicación aparecían incompletos por ser recortes de periódicos o revistas facilitados por la empresa.

- Análisis de la historia de la empresa y de su gestión de RSC.

Los palestinos Rizek llegaron en 1895 a territorio dominicano; los Llabaly arribaron un poco más tarde, en 1898. Los primeros se dedicaron al comercio y los segundos, a negociar café, cacao y a importar bacalao. Ambas familias se radicaron en San Francisco de Macorís.

Uno de los Rizek, Salim, se trasladó a Santiago para ampliar sus horizontes comerciales, pero no sobrevivió al impacto de una terrible epidemia de influenza que mató a un tercio de la población de la ciudad. Tras un tiempo sin noticias de Salim, su esposa envió a su hijo Nazario a averiguar por él. La Comisión Árabe de Santiago le informó la desdichada suerte de su padre, y su vida dio entonces un giro radical.

Huérfano de padre, Nazario Rizek Rizek regresó a San Francisco de Macorís, donde decidió optar por la sastrería como su medio de sustento. Sus familiares Luis y Salomón, también radicados allá, estaban dedicados a los negocios de provisiones. De la mano de ellos, Nazario pasó de ser sastre a comerciante, especializándose en la compra y venta de productos agrícolas.

Era 1905, cuando inició las operaciones de su almacén de comercio de frutos. Se casó años después con Badía Llabaly Abdo, con quien tuvo seis hijos: Salomón, Héctor José, Hasnes Argentina, Carmen Latife, Lidia Eduvigis y José Nazario.

Héctor José Rizek Llabaly, el segundogénito, nació en marzo de 1931. Desde pequeño se acostumbró a trabajar con su padre en el almacén y allí forjó su espíritu de emprendedor y de creyente en la potencialidad del agro. Décadas más tarde, en un tedeum dedicado al Generalísimo Trujillo en la ciudad San Francisco de Macorís, pensaba hablar sobre las enormes perspectivas que tenía la naciente industria del cacao. Tenía en su mente exponer una estrategia de exportación para que República Dominicana empezara a posicionarse en el mercado internacional de este producto. Sin embargo, Héctor J. Rizek Llabaly no pudo tocar ninguno de los dos temas. Su interlocutor, el dictador Rafael Leónidas Trujillo, no se mostró interesado en el cacao sino en escuchar noticias de sus partidarios en San Francisco de Macorís. Rizek no pudo plantearle sus ideas y comprendió que no debería pedirle nada. Durante décadas expresó no recordar esa anécdota tanto por ese hecho, como sí por haber ocurrido el 28 de mayo de 1961, justo dos días antes de que Trujillo fuera abatido en el atentado perpetrado en su contra.

De esa época recuerda que el negocio de su padre era muy pequeño y que por falta de recursos les resultaba imposible crecer: “Éramos muy humildes y no podíamos invertir en otros renglones productores”. Esas vivencias hacen parte de su formación en la actividad comercial y, sin duda, fueron fundamentales en su mentalidad empresarial, apuntando siempre al crecimiento. En sus añoranzas de entonces hay un espacio también para la casa paterna, tan pequeña como su negocio.

Le apasionaba el comercio el cual estaba muy marcado en su espíritu por herencia familiar, pero la avidez de conocer las leyes, de devorar los textos de los grandes juristas, de litigar en los tribunales y la influencia de su madre, lo habían impulsado a las aulas universitarias en 1950.

No fue nada fácil estudiar y trabajar: viajaba a Santo Domingo dos veces por semana. Como otros grandes empresarios, forjó su temple en los esfuerzos por estudiar y en la necesidad de cumplir con su trabajo. Y conoció profesores de quienes conservó gratos recuerdos, como Joaquín Balaguer, cuyos exámenes orales constituían una verdadera prueba de fuego. Se graduó en 1956, con muy buenas calificaciones académicas.

Ya profesional, Don Héctor no abandonó el comercio. Lo alternaba con su ejercicio como abogado. Era frecuente que por las mañanas debiese acudir a los estrados a defender sus causas y por las tardes despachara desde el negocio familiar. Medio día litigando y medio día vendiendo. O, como lo recuerda Don Héctor: “ir a una audiencia en la mañana y en la tarde despachar salami a los clientes”.

Por sus venas ya corría el amor por el cacao, convencido de su viabilidad económica y de su potencial como renglón exportador.

Fueron también los años duros de la enfermedad de su padre, cuando para cuidarlo se turnaba con su madre y su hermano Salomón. Aunque Don Nazario mantenía firmes sus deseos de estar plenamente activo, el asma le cobraba una factura que le impedía un óptimo desempeño laboral. Finalmente, para Don Héctor se hizo imposible continuar en los dos frentes, debió dejar atrás su carrera de exitoso abogado y asumió las riendas de Nazario Rizek C. por A.

Cuando ya la época de la dictadura había muerto, Don Héctor estaba más convencido que nunca de que la exportación era el camino que debería tomar el cacao, si se quería que fuese sostenible. Pero ese camino tenía un obstáculo serio: requería capital de trabajo y la única forma de conseguirlo era acudiendo a la banca. Y al recorrer los bancos en busca de financiamiento, Don Héctor aprendió lo duro que es sacar adelante un proyecto. En un banco

le respondieron que su plan tenía dos problemas: uno, que su empresa era muy pequeña, y dos, que él era muy joven.

En San Francisco de Macorís, ocurrió otra visita presidencial que le marcó tanto como la de Trujillo: fue la de Balaguer, su ex profesor, ahora Presidente de la República, quien anunció la exoneración de impuestos al cacao y la autorización para exportarlo.

Con ese as bajo la manga, Don Héctor comprendió que tenía que insistir con la banca. Entró a una oficina de otro banco con su proyecto en la mano, y salió con una línea de crédito aprobada por RD\$5 millones.

Además de ser pionera en la exportación, que en esa época se realizaba por el puerto de Sánchez, la empresa incursionó en la comercialización de otros productos agrícolas e inició el proceso de compra de tierras en zonas de montaña, en los años 70, con el objetivo de ponerlas a producir cacao.

Con base en su inagotable capacidad de trabajo, una humildad que nunca abandonó, su sentido del humor, y su fe en las posibilidades de progreso de su región, Don Héctor se ganó el afecto de los productores de cacao y el respeto por su gestión empresarial.

En 1985, la compañía Nazario Rizek C. por A. se convirtió en la mayor exportadora de cacao dominicano.

En 1997, se definieron nuevas prioridades estratégicas, como la certificación orgánica y la producción de cacao de alta calidad. En el recorrido de la empresa, la innovación siempre ha sido una constante. La investigación científica para el desarrollo del cultivo y la reproducción de las mejores variedades, así como la especialización en la creación de productos son muestra de ese criterio innovador. Lo es también el empeño en cumplir las rigurosas normas de las certificaciones internacionales.

En el año 2005, bajo la sombrilla del grupo empresarial Nazario Rizek, C. por A. se constituye la empresa exportadora Rizek Cacao, en tanto que la primera se mantiene como propietaria de las fincas y productor de cacao.

En el 2011 sale al mercado la marca de chocolates Kah Kow, como un producto de alta calidad con una fuerte caracterización dominicana.

Una década antes, en el año 2001, como brazo gestor de su RSC, la empresa inició el Proyecto de Asesoría, Recuperación y Manejo Orgánico de Plantaciones Cacaoteras (PAROCA), con la finalidad de ayudar a los productores afectados por el huracán George, facilitándoles un préstamo a bajo interés para siembra, renovación y recuperación de las plantaciones de cacao y así aumentar la producción, la calidad del producto e iniciar el manejo orgánico de los cacaotales.

Al vislumbrar el alcance a largo plazo que podría tener este programa, en junio de 2004, la empresa decide convertir a PAROCA en la Fundación para la Asistencia Social, la Recuperación y el Manejo Orgánico de Plantaciones Cacaoteras (FUPAROCA), aprobada por el entonces Presidente de la República, Leonel Fernández, mediante Decreto No. 1480-04 el 7 de diciembre de 2004.

Hoy día, FUPAROCA es una fundación sin fines de lucro y brazo social de Rizek Cacao, S.A.S., que brinda acompañamiento técnico a los productores de cacao, capacitación en implementación de normas de producción orgánica, sostenible, con Responsabilidad Social y de Comercio Justo sin ningún costo para el productor.

Además de las certificaciones orgánicas UE y NOP obtiene en el año 2006 la certificación Rainforest Alliance Certified, lo que añade un nuevo logro para el mejoramiento no sólo de las fincas de los afiliados, sino de la conservación del medio ambiente y la biodiversidad, contribuyendo a aumentar la producción de las fincas cacaoteras.

En el Año 2009 obtiene la certificación UTZ de Responsabilidad Social; en el 2011, la certificación orgánica japonesa (JAS); en el 2013 la certificación de comercio justo denominada Fair Trade USA, y en el 2017 obtiene la certificación orgánica Naturland.

Uno de los objetivos primordiales de FUPAROCA Inc., es mejorar la calidad de vida de sus productores afiliados. Para eso la fundación elabora, actualiza e implementa cada año el Plan de Gestión Socio Ambiental (PGSA), que incluye los siguientes programas:

- Manejo Integrado de Suelos.
- Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades.
- Manejo Integrado de Desechos.
- Programa de Reforestación.
- Salud y Seguridad Ocupacional.
- Manejo de Aguas Servidas.
- Identificación de Especies de la Biodiversidad propia del cacao.
- Preservación de Especies.
- Capacitaciones para personal de FUPAROCA y productores afiliados.

Además de los programas antes mencionados, FUPAROCA agota año tras año su programa de Inversión Social Comunitario. Este esquema de trabajo busca contribuir con el desarrollo educativo y social de las comunidades cacaoteras del país.

En este programa se colabora con entrega de útiles escolares, equipamiento deportivo, botiquines familiares y comunitarios, apadrinamiento de escuelas, mejoramiento de caminos vecinales, entrega de fundas plásticas y tanques para recogida de basura, entre otras.

En este sentido, cabe destacar algunas alianzas estratégicas: En el año 2009 con la colaboración del Citi Group se realizó la construcción de un acueducto en Pantoita, Yamasá. En el 2013 junto a la empresa chocolatera francesa Valrhona, FUPAROCA reconstruyó la escuela básica Los Indios, en la sección de El Factor, provincia María Trinidad Sánchez. Con la Certificación Fair Trade USA, la fundación es responsable junto al Comité de Comercio Justo, de la implementación de planes de desarrollo comunitarios enfocados en la creación o el

mejoramiento de vías de comunicación, salud y educación. Con estos planes se han construido cinco pozos tubulares (ubicados en las comunidades de Calvario, Resolí, La Gina, La Cuaba en la Regional Central y Jobo Dulce) y se logró la reconstrucción de un camino vecinal (Magarín, en la Regional Este).

A partir del año 2016 la Fundación como parte del Programa de Salud y Seguridad ocupacional, inicia la entrega de filtros de agua para consumo humano a los productores afiliados, en las zonas más vulnerables.

FUPAROCA, cuyo propósito inicial era rehabilitar unas 2,500 fincas damnificadas por el huracán George, a través de su historia y contando con el completo patrocinio del grupo Rizek, no sólo ha rehabilitado más de 20,000 hectáreas de tierra dedicadas al cultivo de cacao, sino que desarrolla planes de capacitación para el aumento de la productividad, la transición y el cumplimiento de los estándares de cacao certificado, llegando a agrupar unos 8,000 productores y obteniendo dos certificaciones de origen para sus productos (Los Bejucos y El Ramonal).

Con todo esto, Nazario Rizek S.A.S. y Rizek Cacao, S.A.S. se han convertido en ícono del país por su calidad de empleador, sus obras de responsabilidad social, los criterios de control de calidad y sus proyectos agrícolas. A la vez, gracias al prestigio internacional de sus productos, edificó su imagen de símbolo exportador dominicano, muy bien posicionado a nivel global como sinónimo de alta calidad y generador de divisas para el país.

- Análisis de la filosofía organizacional de la empresa.

De acuerdo a documentos suministrados por la empresa, la filosofía organizacional de Grupo Rizek S.A.S. queda expresada de la siguiente manera:

Misión

Producir, preparar y mercadear el cacao y sus productos, con características distintivas y de excelente calidad, formulado para la industria chocolatera mundial.

## Visión

Liderazgo y participación mundial en la producción, diversificación y mercadeo del cacao y sus productos.

## Valores

- Visión de Futuro: Capacidad de visualizar lo que está por venir, y en función de eso propiciar la creatividad, la innovación y el desarrollo sostenido de la organización.
- Profesionalidad: Aptitud para trabajar y relacionarse, con relevante aplicación y con una sólida orientación hacia la excelencia y los resultados positivos.
- Talento: Capacidad para combinar intelecto y acción con el fin de agregar valor a la organización.
- Integridad: Actitud y comportamiento que refleja respeto por las personas, la organización, las instituciones y la sociedad.
- Servicio y compromiso: Capacidad de proveer soluciones memorables para su equipo de trabajo, proveedores, clientes y la sociedad.

Al describir los valores de integridad, servicio y compromiso, la empresa incluye a la sociedad como beneficiaria de sus prácticas guiadas por dichos valores, de modo que podría inferirse que el concepto de RSC se encuentra implícito.

### - Análisis del rol de los miembros de la familia en la gestión de RSC.

Al analizar la historia de la empresa queda claro que para el momento en que se decide articular la gestión de RSC, ya estaba inmersa la tercera generación en la dirección de la firma. De hecho, a través de la entrevista, el Sr. Héctor José Rizek Sued, vicepresidente administrativo y miembro de la tercera generación, lo establece como una iniciativa de su generación inspirada en sus antepasados:

“Eso fue una iniciativa de nosotros, de la tercera generación, donde nosotros queríamos complacer también la visión pasada de los antepasados y tratar de hacerlo, de dejar una huella, de hacerlo mejor aun, todavía, porque en los negocios familiares una de las cosas que más orgullo da son esos relevos generacionales. Entonces a nosotros nos llamó mucho el reto de ver el ejemplo de nuestro abuelo, de ver el ejemplo de nuestro padre.

De nosotros tratar de hacerlo tan bien como ellos, y tratar de mejorarlo aún. Y para nosotros eso era lo que nos llamaba la atención y nos motivaba.”

Mediante el análisis de una entrevista previamente publicada, fue posible identificar el alto nivel de inspiración y admiración de la tercera generación involucrada en la empresa hacia su padre, el Sr. Héctor José Rizek Llabaly.

“Papá para nosotros es un norte, el mejor referente del mundo y el orgullo más grande”.  
Héctor José Rizek Sued

“Si hay que reconocerle algo a papá es su disciplina, su responsabilidad, su esfuerzo día a día, que no desmaya”. Samir Rizek Sued

En la entrevista, el Sr. Héctor Rizek Sued establece que en su padre no solo encontraron inspiración sino también apoyo para desarrollar las iniciativas de RSC. Lo mismo por parte de los demás miembros de la familia quienes han acuñado como suyo el interés por la labor social de la compañía.

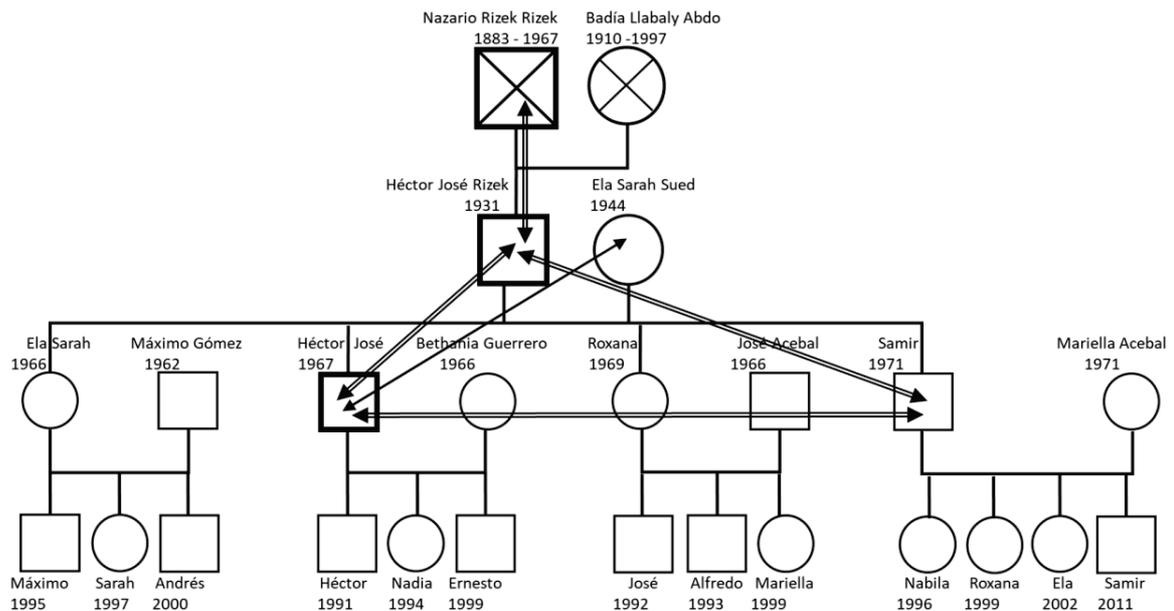
“Eso está totalmente claro y plasmado en los códigos de nuestra familia y de esa idea de trascender y de dejar huellas, para nosotros es fundamental, eso va primero que hacer el negocio mismo, y de nosotros también ser líderes y referente mundial, eso está claro y bien codificado en el DNA de la familia.”

La historia familiar y empresarial revela un alto nivel de cohesión entre los miembros de la familia, todos implicados en el negocio.

A continuación, se representa la estructura de la familia Rizek Sued mediante un genograma. La exploración de los vínculos estuvo limitada por el acceso a la información provista por el informante clave, quien calificó como cercanas las relaciones entre el fundador de la empresa, Nazario Rizek y su sucesor, su hijo Héctor José Rizek Llabaly. Las relaciones entre este último y los dos hijos que le han sucedido en la dirección de la empresa, es considerada como igualmente cercana, al igual que la relación entre ambos hijos, Héctor José Rizek Sued y Samir Rizek Sued. Esto permite inferir la importancia de las relaciones cercanas y de significativa confianza entre los predecesores y sucesores. También se pudo determinar la

relación entre el informante clave, el Sr Héctor José Rizek Sued y su madre, la Sra Ela Sued, la cual es de intensidad normal.

Figura No.25: Genograma de la familia Rizek.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Hallazgos relativos a las proposiciones del modelo teórico.

En el presente acápite se analizan los datos relacionados con cada una de las proposiciones del modelo teórico propuesto, que fueron derivados de las distintas fuentes de información y técnicas de recolección de datos aplicadas a las mismas, particularmente la entrevista al Sr. Héctor José Rizek Sued, vicepresidente administrativo de la firma.

*P1 – En los países en vías de desarrollo, la escasez de regulación en materia de RSC permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar.*

Como se estableció en el acápite anterior, la gestión de RSC inició con la presencia de la tercera generación familiar en la empresa. La revisión tanto de la historia familiar como de la

empresa pone de relieve que las primeras décadas estuvieron destinadas a fortalecer el negocio. Con la asunción del mando por parte de la segunda generación se amplía el mercado de la empresa mediante la exportación de sus productos, y posteriormente la diversificación del grupo empresarial, continuada con mayor ímpetu por parte de la tercera generación.

Cabe aclarar que, para la época de la primera generación, no se contaba en el país con mecanismos de promoción de la RSC y la legislación en materias relacionadas a las dimensiones operativas de la RSC eran aun incipientes por lo que no es de extrañar que durante la primera generación e incluso durante la segunda, la gestión de RSC fuera inexistente.

*P2 – Como consecuencia, solo si existen presiones sociales significativas, el fundador decide practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.*

En cuanto a la existencia de presiones sociales que detonaran la gestión de RSC, aunque fuera en base a acciones de filantropía, el Sr. Héctor José Rizek Sued apunta lo siguiente:

“No, lo de nosotros era una visión de nosotros. Nosotros estábamos muy claros con esa visión, y nosotros lo que queríamos era ayudar al país a que hiciéramos las cosas diferentes. [...] Mi padre y mi abuelo hicieron una acción social intensísima con relación a muchas otras personas, y eso a nosotros nos fortaleció y nos ayudó mucho, nos inspiró mucho y también evolucionó, eso era una evolución porque antes te pedían, tú, líder empresarial regional tenía que hacer cualquier forma de acción social.”

El discurso anterior revela que la familia no se sintió presionada por la comunidad para desarrollar sus acciones de RSC, pero a la vez reconoce las demandas de la sociedad a las figuras de los empresarios, en cuanto a su capacidad para aportar al bien común.

*P3 – Los valores y las preocupaciones sociales del fundador influirán significativamente en las decisiones que implique la gestión formal de RSC, independientemente de cuál sea la generación que se encuentre al mando de la empresa al iniciar dicha gestión.*

El Sr. Rizek Sued confirma la incidencia de los valores y preocupaciones sociales de sus antepasados en la gestión de RSC de la firma, mediante las siguientes afirmaciones:

“Mi padre y mi abuelo hicieron una acción social intensísima con relación a muchas otras personas, y eso a nosotros nos fortaleció y nos ayudó mucho, nos inspiró mucho y también evolucionó [...] pero nosotros teníamos una historia y un “background” de eso, mucho. [...] mi padre, mi abuelo y mi madre eran llenos de valores éticos, de valores de entrega del trabajo, de valores de su entrega de la comunidad, de principios no negociables de seriedad, alcoholico del trabajo, muy comunitario, entregado a sus comunidades, con muchísimas virtudes. Todos esos valores a nosotros nos influenciaron mucho e impregnaron esa herencia que uno quiso ser, de mantener ese orgullo, pero de muchísimo trabajo y de entrega, y de entrega también con sus colaboradores; todos nuestros colaboradores son todos de muchísimo largo plazo y eso habla mucho de empresa porque somos una gran familia, y nosotros teníamos, hemos tenido una de las rotaciones más bajas de empresas familiares de la región, y eso quiere decir, habla bien de una empresa familiar, y eso nos ayudó mucho y eso fue una herencia de valores heredados de nuestro abuelo y nuestro padre.”

*P4 – La gestión formal de RSC suele iniciar cuando alguna generación siguiente al fundador ya se encuentra activa en la dirección de la empresa.*

Como se estableció anteriormente, para el momento en que se instituyó la gestión formal de RSC, la propiedad y dirección se encontraban en manos de la segunda generación, pero ya había una fuerte implicación de la tercera generación en términos de asumir las posiciones de vicepresidencia de la compañía. Esto es narrado por el Sr. Rizek Sued:

“Sí, coincidió de que nosotros veníamos, venía un cambio generacional como un relevo generacional y coincidió que nosotros transformamos la empresa de ser una empresa de comercio a ser una empresa de referencia mundial y de un comercio simple, de compra, venta y exportación, nosotros nos convertimos ahí en una boutique de hacer trajes a la medida y con relaciones de muy largo plazo. [...] eso fue una iniciativa de nosotros, de la tercera generación, donde nosotros queríamos complacer también la visión pasada de los antepasados y tratar de hacerlo, de dejar una huella, de hacerlo mejor aun, todavía, porque en los negocios familiares una de las cosas que más orgullo da son esos relevos generacionales. Entonces a nosotros nos llamó mucho el reto de ver el ejemplo de nuestro abuelo, de ver el ejemplo de nuestro padre. De nosotros tratar de hacerlo tan bien como ellos, y tratar de mejorarlo aún. Y para nosotros eso era lo que nos llamaba la atención y nos motivaba.”

*P5 – En la mayoría de las empresas familiares, el inicio de la gestión de RSC estuvo enmarcado en una superposición con el concepto de filantropía, por lo que dicha gestión se limita a este aspecto.*

La correspondencia de esta proposición con el caso queda expresada mediante las siguientes palabras del Sr. Rizek Sued:

“Tanto mi abuelo como mi padre fueron personas totalmente entregadas a la comunidad y a la sociedad de donde nosotros venimos, en el caso de San Francisco de Macorís. Pero mi padre hacía la responsabilidad social entregado a organizaciones sin fines de lucro en la sociedad, dedicadas a la educación, a la beneficencia social, pero no totalmente vinculada a la responsabilidad social corporativa. Entonces mi papá gracias a Dios fue una gente totalmente entregada a su comunidad, y en todas las asociaciones para el desarrollo estaba presente, en todos los clubes, grupo rotario, de beneficencia social, estaba presente; en todo lo que era hospitales, estaba presente; en todo lo que era desarrollo comunitario; fue fundador también de la Universidad Nordestana, de San Francisco de Macorís, y mi papá estuvo muy presente en la sociedad y en el entorno de donde nosotros veníamos y todo, pero no estaba totalmente vinculado a través de todas las certificaciones de las familias de productores, vamos a decir.”

De este modo, queda en evidencia que la labor social tanto del fundador como del miembro de la segunda generación a cargo de la firma, eran de alcance individual y no se vinculaban con las acciones estratégicas actuales.

*P6 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se amplía el concepto que tiene la dirección de la empresa acerca de la RSC, lo que conlleva la consideración de más aspectos a ser gestionados.*

El Sr Rizek Sued es muy claro a explicar el carácter evolutivo de la gestión de RSC no solo dentro de la empresa que dirige sino también en un sentido más amplio.

“La responsabilidad social es algo que vive en evolución, es un concepto muy dinámico y es un concepto también que siempre pasa igual que la empresa, que muta y realmente es un determinante tan competitivo en la industria de nosotros, que es como la tecnología, tú tienes que ir acorde con ella y cambia rápido. Nosotros nos dimos cuenta de que, en este sector, tú tienes que certificarte, tú tienes que cumplir para mantenerte competitivo y también para el concepto de la segmentación de los mercados, que no podemos vivir sin una correcta Responsabilidad Social Corporativa. Ese es un concepto de mucho dinamismo y de mucho crecimiento y de mucha adaptación, en vista de tantos cambios de patrones en el mundo y en las sociedades, que están ocurriendo. Entonces, es un concepto que va totalmente vinculado al modernismo o al desarrollo mundial.”

*P7 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene una motivación menos altruista y más estratégica.*

El Sr Rizek Sued es claro y enfático al expresar que para Rizek Cacao S.A.S, la gestión de RSC tiene una importancia vital para posibilitar sus operaciones presentes y garantizar su futuro.

“Para nosotros era un asunto de sobrevivencia en nuestro mercado, sin responsabilidad social nosotros no podemos vivir ya, ni podemos coexistir como empresa. Nosotros, ese movimiento, yo te diría que se inició a partir del año mil novecientos noventa y ocho en adelante, fue donde nosotros entendimos que la responsabilidad social era indispensable, y no era un concepto de que para cumplir con un requisito empresarial y un departamento que te ayudara en la imagen corporativa, ya no era eso, era realmente de sobrevivencia, porque nosotros no podíamos acceder a los mercados si no éramos socialmente responsables, y holísticamente, con todo, con la sociedad, con nuestros suplidores, con nuestros empleados, con todo nuestro entorno. Entonces, fue de sobrevivencia. [...] Coincidió de que nosotros veníamos, venía un cambio generacional como un relevo generacional y coincidió que nosotros transformamos la empresa de ser una empresa de comercio a ser una empresa de referencia mundial y de un comercio simple, de compra, venta y exportación, nosotros nos convertimos ahí en una boutique de hacer trajes a la medida y con relaciones de muy largo plazo. Y nos insertamos en un movimiento mundial de un concepto de calidad total con rastreabilidad y con mucha identificación con los terceros, que en este caso eran nuestros suplidores, las familias productoras de cacao, y con el medio ambiente. Entonces tuvimos que interactuar fuertemente y tuvimos que invertir en muchos proyectos donde nosotros proponíamos nuevas formas de hacer negocio. Esas nuevas formas de hacer negocio, todas cumplían con la, con las certificaciones que venían naciendo y nosotros nos íbamos acomodando a esas certificaciones poco a poco, en la medida en que nos dábamos cuenta, y nos poníamos adelante. Si nosotros, si salía una certificación, aun nuestros clientes no nos la requirieran, nosotros nos clasificábamos porque nosotros sabíamos que vendría más adelante. Entonces nosotros le llevábamos siempre un paso adelante a las certificaciones y cumplíamos con ellas. Además, las certificaciones también te dan, te aíslan de la competencia porque te hacen único y te hacen diferenciado y te dan cierto grado de exclusividad, de indispensabilidad, entonces ayuda mucho eso, tú situarse en una condición de mercado donde es más difícil, porque al final, todo el mundo hace lo mismo o te puede imitar, pero tú te pones en una posición más difícil porque tú propones algo único que es muy personalizado y muy diferenciado, entonces eso ayuda mucho, y eso para nosotros fue fundamental en ese proceso. Entonces, empezaba el dos mil, vino también una cosa muy interesante, que al producto de nosotros se le hizo un *upgrade*, que quiere decir que se subió de un, una materia prima a una materia gourmet, a una materia saludable, y a una materia de degustar sabor y eso. Entonces vino ese movimiento de expresar la cosa saludable y con un concepto de rastreabilidad donde

todo el mundo quería saber qué se echaba en la boca y entonces a nosotros nos ayudó sobre manera estar a la vanguardia en ese sentido.”

*P8 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene un carácter más formal, influido por el grado de profesionalización de la empresa familiar.*

El discurso del Sr Rizek Sued al ser abordado sobre la influencia de la profesionalización en la gestión de RSC, confirma la aplicación de esta proposición con el caso.

“Sí, es algo muy importante y mi padre y todos nosotros tuvimos educación superior, y la cuarta generación va a tener una educación, como te contaba hace unos minutos, todavía muchísimo mejor, pero es algo que va de la mano. La educación es importantísima porque es que te permite también tener una forma de pensar diferente, y la forma de pensar es muy importante para las decisiones estratégicas, te ayuda mucho. Entonces la educación es importantísima. Y la educación de nuestro entorno es más importante aún. Entonces nosotros sí proponemos y ayudamos mucho a la educación en sentido integral y general. Y nosotros entendemos que sí, y que va a ser cada día más determinante, y más acorde porque el mundo evoluciona de una manera quizás mucho más rápida que siempre, y todos estos patrones cambian tan rápido que nosotros entendemos que una buena educación enseña a una nueva y una constante capacidad de adaptación.”

Como puede observarse en la cita anterior, el Sr Rizek Sued no solo advierte de la importancia de la profesionalización para la gestión de RSC de la empresa, sino que lo explica en un sentido más amplio al hablar de la relevancia de la educación en el entorno de la empresa y cómo esta influye en su capacidad operativa.

*P9 – A medida que se incorporan generaciones siguientes al fundador, se pone mayor empeño en la difusión de la gestión de RSC de la empresa familiar.*

Para el Sr Rizek Sued, la difusión de la gestión de RSC de la firma es de especial importancia y es un elemento claramente identificable dentro de la estrategia de la empresa.

“[...] Entonces cada unidad de esas es satisfaciendo el plan de nosotros, nuestra estrategia comunicacional, de nuestra imagen corporativa y eso es fundamental porque nosotros no podemos jamás, eso ya no se puede, tratar de hacer negocio aislado de tantas cosas buenas que tenemos que comunicar, entonces eso responde a ese plan estratégico y responde a cumplir con nuestra propuesta. Nosotros promovemos una cosa

muy saludable y tenemos que hacerlo entender, una cosa rastreable, orgánica, amistosa con el medio ambiente y nosotros tenemos eso que comunicarlo. Además, que el Kah Kow Experience, así como el Sendero del Cacao, como nuestra marca Rizek Cacao, como FUPAROCA, también comunican la importancia del cacao para la República Dominicana, porque la importancia del cacao es increíble, socioeconómica, medioambientalmente para la sociedad, entonces es mucho que hay que destacar en ese sentido. Entonces todas esas unidades responden a eso.”

Mediante las siguientes palabras, el Sr Rizek Sued confirma que la empresa ejecuta una comunicación activa de su gestión de RSC:

“Totalmente, difusión y la combinamos con nuestra imagen corporativa, pero nosotros le proponemos mucho conocimiento de lo que nosotros hacemos para que los dominicanos sientan orgullo y los turistas comprendan las bondades de nuestro cacao dominicano.”

Sobre la publicación de memorias de sostenibilidad confirma que:

“Sí, nosotros tenemos que hacer mucha rendición de cuentas porque las certificadoras, todas, nos lo exigen y nos supervisan.”

Estas afirmaciones hacen evidente que para Rizek Cacao S.A.S. la difusión de sus prácticas de RSC es una tarea importante, una decisión estratégica y de largo plazo.

*P10 – El reconocimiento de la gestión de RSC por parte de la sociedad es fuente de emociones positivas para los miembros de la familia activos en la dirección de la empresa, lo que influye positivamente en su compromiso.*

En cuanto a la proposición anterior, el discurso del Sr Rizek Sued deja entrever que ciertamente el reconocimiento de la sociedad es motivo de orgullo para la familia y la empresa, pero no es un propósito, no es algo que se busque activamente.

“Uno no busca reconocimiento, uno lo que busca es proponerle identificar la sociedad con nosotros. Lo que uno procura es que haya una comunicación y un entendimiento de la estrategia. Pero lo que a nosotros más nos preocupa es que los dominicanos sientan orgullo de lo nuestro, que es lo dominicano, lo del país, ese orgullo de la marca país, independientemente que sea de la marca de nosotros. [...] Sí, mi padre siempre, y era algo que a él le daba mucho orgullo. Entonces tú lo hacías para el bien del negocio y tu también lo hacías para satisfacción y orgullo, y con la idea de que la empresa siempre

dejara una huella, porque eso es lo que más nos motiva y nos inspira, que la empresa deje una huella de trascender en el ámbito del área agrícola, de su trabajo, y que sea una empresa de orgullo nacional, y de orgullo regional, y de orgullo mundial.”

*P11 – Los dirigentes de la empresa familiar tienen la expectativa de que el compromiso con la gestión de RSC sea creciente a través de las generaciones sucesivas.*

El Sr Rizek Sued afirma que el planteamiento contenido en esta proposición ha sido y es una constante en la empresa y la familia que representa. Ha podido identificar esta expectativa tanto en sus antepasados como la identifica en las generaciones actuales.

“[...] Era como lo que más nos motivaba eso, pero era algo que ellos tenían también la fe y la expectativa porque siempre ellos creían, tenían como el mismo espíritu de ir siempre adelante con la estrategia y de ser líder, y a nosotros eso nos llamaba la atención y creo que lo pudimos lograr. [...] Claro que sí, nosotros queremos que se mantenga porque nosotros somos una casa familiar, una referencia mundial en la preparación de productos de altísima calidad, entonces para nosotros es importantísimo que se nos vea como innovadores, como referentes mundiales, y eso va totalmente cónsono con nuestra estrategia.”

En este sentido, en cuanto a la presencia de los miembros de la cuarta generación dentro de la firma, explica que:

“Sí, ya hay que están trabajando en la empresa, que están entrando. Y nosotros estamos haciendo el mismo relevo que tuvo nuestro padre, nosotros estamos también insertándolos y tratando también de poner la empresa con los más altos estándares competitivos para llegar a los mercados más exigentes y estar acorde con todas las transformaciones y todas las exigencias de los mercados, cumplir con eso. [...] Sí, eso se ha hecho mucho esfuerzo en que ambos lo entiendan, de que la futura generación entienda la expectativa que hay en ellos y que nosotros la comuniquemos bien, y nosotros la tenemos también. Es algo como recíproco, es algo que nosotros tenemos la expectativa en ellos y ellos saben que nosotros tenemos la expectativa en ellos también.”

Describe a la cuarta generación como:

“Muy activa, y es una generación donde nosotros también la estamos tratando de preparar para satisfacer los requerimientos profesionales que hoy existen de alto calibre y de personas con buenas maestrías, con una educación de primerísimo orden, y es una apuesta de nosotros al futuro y a la continuidad.”

P12 – *Que una empresa familiar sea heponímica constituye un factor de motivación para que los miembros de la familia se comprometan aún más con la gestión de RSC.*

Al reflexionar sobre el rol de la inclusión del nombre de la familia en el nombre de la empresa, y la influencia de esto sobre la gestión de RSC y el accionar de la firma, el Sr. Rizek Sued explica que:

“Eso está totalmente claro y plasmado en los códigos de nuestra familia y de esa idea de trascender y de dejar huellas, para nosotros es fundamental, eso va primero que hacer el negocio mismo, y de nosotros también ser líderes y referente mundial, eso está claro y bien codificado en el DNA de la familia. [...] Sí, eso es un punto muy interesante porque muchas personas se plantean que tienen el temor de involucrar su apellido en las marcas, pero para nosotros es fundamental porque hacemos reconocimiento a tantos años de cumplimiento, hacemos reconocimiento a tantos años de cambios de estrategia y de nuestro enfoque futuro y nuestro plan estratégico futuro, entonces nosotros no le tenemos miedo a eso y eso es básico y fundamental porque hablar ya de la marca Rizek es hablar de más de ciento veinte años de cacao, hablar de la República Dominicana y de la región, y nosotros no hay manera que podamos quizás modificar ese *branding* y esa marca tan rápido, porque imagínate que ya vamos por cuatro generaciones y desconectar ese nombre, nosotros no nos vemos sin ese nombre envuelto y tal así fue que primero se llamó el nombre de mi abuelo, Nazario Rizek, y después nosotros cuando nos clasificamos zona franca especial, aprovechamos y ahí dejamos solamente Rizek y nuestro producto principal que era el cacao, nuestro negocio principal y nuestra pasión. Entonces pusimos las dos huellas principales, Rizek Cacao. Solamente nos faltó decir República Dominicana, pero ya eso de por sí se comprende y se entiende, pero pusimos el nombre de nuestra familia y de lo que hacemos, de primero. Pues eso es, eso no se puede desconectar.”

- Hallazgos adicionales derivados de las entrevistas.

Como hallazgo adicional derivado de la entrevista, se puede destacar la identificación que hace el Sr Rizek respecto a quién -dentro de la familia y/o dentro de la empresa- tomó la iniciativa de denominar como RSC a la labor social que desarrollarían.

“Toda la gerencia y todo el equipo familiar. Fue una decisión de equipo y de todos nuestros ejecutivos, que todos se identificaron plenamente con eso y cada director de nosotros, Director de Mercadeo, Director de Recursos Humanos, Directores Generales, Director de Compras y Adquisiciones, todo eso fue una unión monolítica y una estrategia de trabajo en equipo. Porque es que, de verdad, era de sobrevivencia y de supervivir para nosotros, entonces era básico eso. Pero lo más importante es que todo eso llevaba ese propósito, porque eso es lo más importante de la responsabilidad social,

que la empresa tenga un propósito definido y bueno, y que sea holístico, bien para la empresa, y bien para la sociedad, y bien para la comunidad. Entonces eso nosotros lo entendimos muy bien.”

Tales planteamientos reflejan el alto nivel de cohesión existente tanto a nivel de la familia como a nivel de la empresa en torno al tema de la gestión de RSC. Se hace explícita la idea de que se comparte una misma visión en ambos círculos.

### ***Caso 3: Manuel Arsenio Ureña, S. A.***

*“Para nosotros una empresa es en primer lugar un patrimonio de la sociedad.”*  
Don Manuel Arsenio Ureña (Fundador)

#### **- Datos generales de la empresa.**

Manuel Arsenio Ureña, S.A. es una empresa comercializadora de productos automotrices, tales como piezas, baterías, gomas, lubricantes, entre otros.

La empresa se autodefine como una empresa familiar, encontrándose la propiedad y la dirección en manos de la segunda generación, y con la incursión de la tercera generación de manera incipiente. El total del accionariado de la empresa se encuentra concentrado en manos de la familia.

Con unos 240 empleados, un capital superior a los RD\$500 millones de pesos, y unas ventas anuales que oscilan entre los RD\$750 y RD\$1,000 millones de pesos, la empresa se clasifica como una firma de gran tamaño. Sus instalaciones principales se encuentran en la ciudad de Santiago de los Caballeros, apoyándose en sucursales en Santo Domingo y una cobertura del 95% del territorio nacional.

Paralelo a las dos unidades de negocio dirigidas al sector automotriz (Manuel Arsenio Ureña, S. A. y Autocentro MAU), la familia Ureña Rodríguez ha diversificado su actividad comercial mediante la empresa Camelia Agroindustrial.

#### **- Identificación de informantes clave y documentos consultados.**

Para este caso, la recolección de datos implicó:

- La realización de entrevistas semidirectivas al Sr Juan Manuel Ureña, presidente de la firma, y el Sr Guillermo Núñez, Gerente de Logística. En el caso de este último la entrevista tuvo el propósito de explorar en detalle las implicaciones prácticas de la gestión de RSC, por

lo que esta entrevista siguió la guía elaborada para estos fines, distinta de la guía empleada para la entrevista del Sr Ureña.

- El análisis documental de diversas fuentes de información secundarias, entre las que figuran las siguientes:

Fundación Manuel Arsenio Ureña y Camelia Inc. (2011) Memoria de Actividades 2009-2011.

Fundación Manuel Arsenio Ureña y Camelia Inc. (2016) Lista de Proyectos Fundación.

Fundación Manuel Arsenio Ureña y Camelia Inc. (2017) Relación de becados en las universidades.

Fundación Global Democracia y Desarrollo (FUNGLODE) (2012, febrero) 4ta Cátedra de Liderazgo Empresarial: Manuel Arsenio Ureña. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=uIdLvafZJcQ>

Editorial. (2012, abril) Manuel Arsenio Ureña. *Listín Diario*.

Manuel Arsenio Ureña, S.A. (2012) Manuel Arsenio Ureña. Su obra. Su ejemplo. Documental conmemorativo del 50 aniversario de la empresa.

Manuel Arsenio Ureña, S.A. (2015) Estructura Organizacional.

Manuel Arsenio Ureña, S.A. (2017, abril) MAU Contigo. Boletín Institucional.

Manuel Arsenio Ureña, S.A. (s/f) Presentación de los servicios y productos ofrecidos por la empresa Manuel Arsenio Ureña, S.A.

Página web de la empresa: <http://www.mau.com.do/>

Palabra Multimedia (2012, octubre) El Pensamiento de un Líder Empresarial y Familiar. Dos conferencias magistrales de Don Manuel Arsenio Ureña.

Severino, J. (2011, noviembre) Manuel Arsenio Ureña dice que el microcrédito es vital. El presidente del Banco Ademi asegura que apuesta a ese segmento. *Listín Diario*. Disponible en: <http://www.listindiario.com/economia-y-negocios/2011/11/23/212092/>

Visión Empresarial (2010, julio) Entrevista al Sr Manuel Arsenio Ureña, por Franklin Vásquez. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=z54e\\_dqxoY](https://www.youtube.com/watch?v=z54e_dqxoY)

- Análisis de la historia de la empresa y de su gestión de RSC.

La historia de la empresa Manuel Arsenio Ureña, S. A., y de su gestión de RSC está íntimamente atada a la historia personal de su fundador.

En el poblado de Guama, San José de las Matas, en medio de La Sierra, y bajo condiciones de pobreza, nació Manuel Arsenio Ureña en 1934, siendo el tercero de los ocho hijos del matrimonio entre Augusto Ureña y Edilia Guzmán. Su niñez estuvo marcada por la determinación con la que cada día caminaba unos 7 kilómetros y atravesaba un caudaloso arroyo para asistir a la escuela.

A temprana edad, logró migrar a la ciudad, donde ya se habían establecido dos de sus hermanos y se dedicaban al comercio. Allí, ubicándose en la Avenida Valerio, que por aquel entonces era una arteria comercial de la ciudad, tras mucho esfuerzo logró iniciarse como mayorista de provisiones. Simultáneamente a su gestión de este que él llamaría “tarantín de negocio”, persistió en su interés de formarse, hasta lograr graduarse como Dactilógrafo en la Academia Santiago, y luego como Contador Mercantil.

Contrajo nupcias con la Srta Juana del Carmen Rodríguez (Camelia), con quien procreó sus cinco hijos y quien le acompañó en todos y cada uno de sus proyectos comerciales. De hecho, fueron los ahorros propios y los de su esposa, los recursos que empleó para la fundación de su compañía, tras vislumbrar que el negocio de provisiones tendría la tendencia a desaparecer en un cierto tiempo. Es entonces cuando, haciendo una especie de reingeniería, pasa a un sector comercial totalmente distinto y nuevo para él, el sector automotriz.

La firma Manuel Arsenio Ureña, S.A. fue fundada el 13 de octubre de 1962, en la ciudad de Santiago de los Caballeros de la República Dominicana. Desde sus inicios, tuvo por norte operar con responsabilidad para lograr la confianza de suplidores y clientes, por lo que desde el primer año reportó impuestos, acción inusual en los empresarios incipientes de la época. A través de los años, la empresa fue agregando a su portafolio de productos una larga lista de marcas a las que representa de manera exclusiva, convirtiéndose en líder del sector a nivel nacional.

En la década de los 80, tratando de crecer y expandirse en el mercado nacional, la empresa abre sucursal en Santo Domingo, entendiendo la necesidad de hacer presencia en la capital del país.

Buscando diversificar sus actividades comerciales, en el año 1985, el matrimonio Ureña Rodríguez fundó la empresa Camelia Agroindustrial, organización concebida desde sus inicios como una propuesta con desarrollo creciente, haciendo uso de las mejores prácticas para el cultivo de productos agrícolas con el objetivo de comercialización tanto local como exportación a mercados internacionales.

En el año 1992, la segunda generación se integra de manera formal a la administración de la empresa principal, con la figura del mayor de los hijos asumiendo funciones directivas.

Más tarde, en el año 2002, se hace apertura de la tercera unidad de negocio, Autocentro MAU, un centro de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para toda clase de vehículos.

A lo largo de su vida, Don Manuel Arsenio Ureña hizo suyas varias causas sociales, en particular aquellas relacionadas con educación, medio ambiente y equidad. En cuanto a la educación, el propio Don Arsenio se encargó de llevar a cabo un programa para eliminar el analfabetismo de la comunidad de la que era oriundo, logrando convertir a San José de las Matas en el primer municipio con cero analfabetismo, a nivel nacional. Además, con fondos propios Don Arsenio se dedicaba a apadrinar los estudios de decenas de jóvenes desfavorecidos. En lo referente a la protección del medio ambiente, Don Arsenio lideró un programa de reforestación en el área de La Sierra, logrando rescatar miles de tareas de tierra. Y finalmente, en lo que respecta a la equidad, Don Arsenio inició un programa de emprendimiento social en el que proveía a las familias campesinas de cabezas de ganado para su reproducción y con ello, el inicio de un modo de generar recursos.

Aunque para muchas de estas iniciativas, Don Arsenio terminaba empleando recursos de la empresa y vinculando el nombre de la misma, no es sino en el 2007 cuando se crea la Fundación Manuel Arsenio Ureña y Camelia, Inc. Para entonces, ya la segunda generación de

la familia se encontraba inmersa en la dirección de la empresa, aunque la propiedad se mantenía concentrada en las manos del fundador.

Así, la Fundación Manuel Arsenio Ureña y Camelia, Inc. nace de la preocupación de la familia Ureña Rodríguez, por el logro de una sociedad más justa y equitativa, integrada en la vida social y económica del país.

Desde el inicio de sus operaciones, la Fundación ha desarrollado y dado soporte a proyectos que contribuyan a la reducción de los altos niveles de pobreza que afectan a los sectores más excluidos de la sociedad, así como la protección y conservación del medio ambiente. Para lograr este propósito, la Fundación ha desempeñado su accionar dentro de los renglones Educación y Cultura, Desarrollo Económico, Salud, Medio Ambiente, Equidad Social y Condiciones de Vida y Obras de Carácter Religioso.

- Análisis de la filosofía organizacional de la empresa.

La filosofía organizacional de Manuel Arsenio Ureña, S.A. ha sido declarada mediante la siguiente misión, visión y valores.

#### Misión

Somos una empresa comercializadora de productos automotrices que aspiramos alcanzar y mantener el liderazgo del mercado en nuestros productos y servicios, buscando la satisfacción de nuestros clientes mediante la excelencia en el servicio y la alta calidad de los productos. Procuramos elevar el nivel profesional y social de nuestros recursos humanos y así contribuir al desarrollo del país, manteniendo los valores que identifican a nuestra empresa con el respeto a las leyes y la protección del ambiente.

#### Visión

Dotar a nuestros clientes de los mejores productos automotrices para el cuidado de su vehículo y/o maquinaria, proporcionando calidad, seguridad, durabilidad en cada uno de nuestros

productos con el fin de convertirnos en la empresa líder del mercado de productos automotrices gracias a la aceptación de nuestros clientes.

Valores

- Honestidad
- Lealtad
- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Excelencia en el Servicio al Cliente
- Calidad Productos / Procesos

Al analizar la filosofía organizacional de la empresa, es posible identificar la intención de ejecutar iniciativas de RSC como parte de su misión. Asimismo, se incluye la responsabilidad como parte de sus valores institucionales.

- Análisis del rol de los miembros de la familia en la gestión de RSC.

Tras revisar la historia de la empresa, es posible detectar los primeros indicios de la gestión de RSC en una etapa muy temprana, de manos del fundador. Claro está, estos inicios corresponden a una gestión de responsabilidad social muy personal e incluso informal, cuando Don Arsenio asumía por sí mismo la labor de pagar los estudios a jóvenes de escasos recursos y alfabetizar a miembros de su comunidad de origen.

En esta etapa de la gestión de RSC, se destaca el apoyo de la esposa del fundador, Doña Camelia Rodríguez quien también hizo suya la causa de ayudar a los más necesitados en los poblados de La Sierra.

Es ya con la presencia de la segunda generación que se inicia una gestión más formal de la RSC. Aunque como bien señaló el propio Don Arsenio en una de sus conferencias recopiladas en uno de los documentos consignados al inicio del caso, fue una tarea propia el procurar que la gestión de RSC se formalizara.

“Hemos querido asegurarnos de que el compromiso social de la empresa se institucionalice. Hemos organizado una Fundación debidamente incorporada, que se va encargando de los programas sociales y que existirá mientras exista la empresa, recogiendo el pensamiento y la práctica social que se inició desde el nacimiento de nuestro quehacer como empresarios.”

Al respecto, el Sr Juan Manuel Ureña, actual presidente de la firma, explica el rol del fundador, de su madre y de la segunda generación ante la iniciativa de formalizar la gestión de RSC.

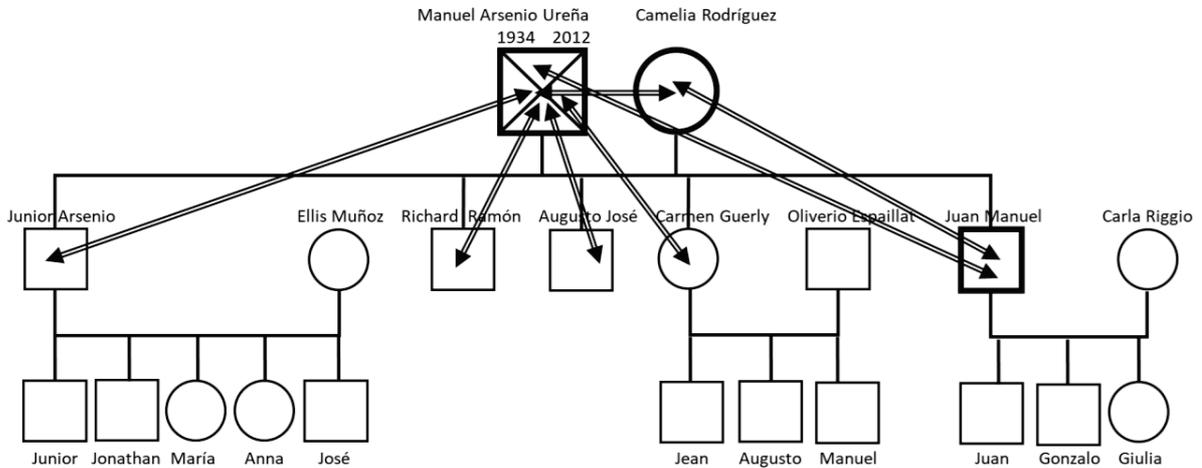
“Te puedo decir que esa iniciativa vino del mismo Don Arsenio y la misma Doña Camelia. Don Arsenio siempre fue una persona muy vanguardista, muy abierta, muy visionaria a los tiempos. Aparte que también tenía amigos colaboradores muy cercanos, de muchas luces. Él sí nos consultaba, nos participaba de lo que estaba pensando y entiendo que todos nosotros estuvimos muy de acuerdo a la hora de él plantearlo.”

Tal como plantea el Sr Ureña, fueron sus padres quienes propusieron que se formalizara la gestión de RSC y la segunda generación ofreció su apoyo a esta idea, mostrando con ello el alto nivel de cohesión existente dentro de la familia empresaria.

A continuación, se presenta el genograma de la familia Ureña Rodríguez. En el mismo se omiten los datos de fechas de nacimiento de los miembros de la familia, a excepción del fundador, por no ser facilitados por la empresa.

El genograma también presenta la intensidad de las relaciones entre algunos miembros de la familia, como único contenido al que se tuvo acceso. Se determinó que la relación entre el fundador y sus hijos era de tipo cercano. Por igual la relación entre el fundador y su esposa, quienes emprendieron juntos todos los proyectos comerciales y evidenciaron siempre una relación de complicidad y lealtad a través de las décadas que duraría su matrimonio. Adicionalmente, pudo establecerse que existe una relación de carácter cercano entre la matriarca y el actual presidente de la firma quien fungió como informante clave de la investigación.

Figura No.26: Genograma de la familia Ureña.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Hallazgos relativos a las proposiciones del modelo teórico.

En el presente acápite se recogen los hallazgos derivados de la entrevista al Sr Juan Manuel Ureña, en torno a las proposiciones que componen el modelo teórico, complementados por datos recopilados en otras fuentes.

*P1 – En los países en vías de desarrollo, la escasez de regulación en materia de RSC permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar.*

Al analizar lo temprano que inició la gestión de RSC dentro de Manuel Arsenio Ureña S.A., es posible advertir que la proposición anteriormente indicada no se aplica totalmente a este caso, dado que el fundador asumió la labor social como una prioridad desde los inicios de la firma, aunque lo hiciera de manera informal, poco estructurada. Al respecto, el Sr Juan Manuel Ureña explica lo siguiente:

“Sus fundadores, Don Arsenio y Doña Camelia empezaron la empresa con unos fondos muy muy muy limitados de unos pequeños ahorros que ellos hacían; mi papá limpiando zapatos los días libres y mi mamá con algunos ahorritos de maestra de la escuela que era. Literalmente la empresa se fundó con unos tres mil pesos en esa época. Pero lo importante en el tema de responsabilidad social es que desde el primer año que abrió las puertas esa empresa con todas las limitaciones del mundo, que más

que una empresa era un tarantín de negocios, ese primer año se declaró patrimonio de renta a las autoridades, o sea que se formalizó la empresa, y ese mismo primer año tuvieron su primer becado, que muchos años después inclusive formó a ser, formó parte del equipo laboral, de la familia laboral de la empresa; o sea que desde el mismo día que se inició el negocio empezaron el tema de responsabilidad social que se mantiene hoy en día.”

Para el entrevistado, el tema de responsabilidad social era un valor inherente a los fundadores de la empresa y ha sido parte de la herencia traspasada a las siguientes generaciones:

“Definitivamente, parte de nuestra cultura intrínseca, de nuestro ADN, impregnado por ellos, frente a la responsabilidad social.”

El entrevistado narra algunos aspectos interesantes para comprender el contexto en que actuaba su padre y los elementos que –a su parecer- explican el nivel de informalidad y la falta de estructura para el tratamiento el tema.

“Era un momento, imagínate, ni se soñaba con el término de responsabilidad social empresarial. Esos términos comenzaron a usarse a principios de este siglo prácticamente y estamos hablando de los años sesenta. E inclusive, acciones de esa índole en los momentos que se iniciaron llamaban incluso hasta suspicacia de las autoridades, se pensaba de pensamiento a veces medio socialista y cosas de ese tipo porque eran épocas, según me cuenta mi padre, épocas de un desbalance político importante en el país donde había mucho celo del pensamiento conservador con el pensamiento tal vez más, más liberal, y el pensar en dar becas a necesitados o ayuda en ese sentido, a veces la gente o algunas autoridades lo podían confundir con un tema político y nada más lejos de la realidad, claro está. Simple y llanamente, el deseo y la necesidad de compartir un poco con los que han ayudado tanto a nuestro negocio.”

*P2 – Como consecuencia, solo si existen presiones sociales significativas, el fundador decide practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.*

Las respuestas del entrevistado a las preguntas relacionadas con esta proposición dejan entrever una aplicación parcial de la misma al caso, ya que plantea que, si bien el fundador decidió practicar la filantropía como base de su RSC, no lo hizo como respuesta a presiones sociales sino por convicción individual, idea que ha traspasado a las siguientes generaciones de la familia.

“Bueno, como te decía, siempre las necesidades de nuestro país son muchas y no te puedo negar que, tal vez al la gente percibir que había apertura a ayudar pues solicitudes llueve, o sea, son muy frecuentes y siempre ha habido, yo no diría presión sino gente que se acerca buscando ayuda, como es natural, o sea, es algo natural. Pero no que sintiéramos presión, sobre todo la segunda generación. Hay gente que me pregunta eso, que como es posible que nosotros participemos en tantos programas o algo por el estilo. Y mis respuestas a eso son en dos vías. Lo primero es que la gente no se imagina lo tanto que se logra con tan poco dinero, sobre todo cuando tú sabes dirigir tus ayudas. En el tiempo del programa de alfabetización, del programa de alfabetización aquel de los ochenta, si extrapolamos eso, alfabetizar a un dominicano en ese momento costaba como doscientos pesos; ¿cuánto dinero no gastamos nosotros en una cena un fin de semana? [...] Pero nosotros nunca nos encontrábamos eso ni tema de presión ni nada, para nosotros siempre ha sido algo muy natural, ha sido parte de nuestra crianza, de nuestro diario vivir, lo hemos visto desde que nacimos.”

*P3 – Los valores y las preocupaciones sociales del fundador influirán significativamente en las decisiones que implique la gestión formal de RSC, independientemente de cuál sea la generación que se encuentre al mando de la empresa al iniciar dicha gestión.*

En cuanto a la influencia de los valores del fundador sobre la gestión de RSC de la firma, el entrevistado explica que los mismos no solo permean este aspecto, sino que se transmiten a la gestión total de la empresa:

“Mira, yo diría que sirven como eje no solo para el tema de la labor social; sirven como eje para nuestras empresas a nivel general. Hacemos mucho hincapié y tratamos de transmitir esos valores a toda nuestra familia laboral en todas las empresas que entramos. Aquí es muy común que tú veas dentro de nuestros compañeros de labores iniciativas propias de ayuda al prójimo, iniciativas de seguimiento de algún, de algún retiro espiritual; muchos temas que van relacionados con esa lista de valores que tú mencionas. Lo que te quiero dejar dicho con esto es que esa esencia de Don Arsenio y Doña Camelia es lo que nosotros tratamos de emular todos los días con las acciones de nuestro quehacer empresarial y lo que a nuestro entender nos diferencia de nuestros competidores o de otras empresas que están en el mismo ramo que nosotros.”

Respecto a la influencia de los intereses sociales del fundador en la agenda de RSC de la firma, el entrevistado afirma que ésta es significativa, dado que las necesidades de la sociedad continúan siendo las mismas.

“Se mantienen los grandes temas que son originales porque son temas que lamentablemente han permanecido y permanecen en nuestro país con muchas carencias, aunque hemos visto mucho avance en algunos temas. El tema de la

reforestación siempre ha sido un estandarte básico y nosotros seguimos apoyando, inclusive con acciones propias y con apoyo institucional también en esa índole. El tema educativo, que marcó mucho a nuestra familia y que fue uno de los programas que, vamos a decir, más crearon un hito a nivel nacional, inclusive internacional. El programa que Don Arsenio dirigió convirtió o erradicó el analfabetismo en la provincia de Jánico y de San José de las Matas, convirtiéndola en el primer municipio a nivel nacional que estaba libre de analfabetismo, y eso fue en los años ochenta.”

*P4 – La gestión formal de RSC suele iniciar cuando alguna generación siguiente al fundador ya se encuentra activa en la dirección de la empresa.*

El discurso del entrevistado confirma la aplicación de esta proposición en el caso de esta firma. Al momento de formalizar la gestión de RSC mediante la creación de la Fundación Manuel Arsenio Ureña y Camelia, Inc., aunque la figura de presidente seguía siendo ocupada por el fundador y la Fundación fue su propia iniciativa, en la práctica, la dirección de la empresa se encontraba en manos de la segunda generación, así como también se había iniciado un traspaso de la propiedad.

“Sí, así es, mi padre estaba de presidente, ya no tanto con funciones operativas en el negocio madre porque se estaba dedicando su día a día más a lo que era la presidencia del Banco ADEMI que ejerció en su momento [...] Sí, claro; él siempre fungió como presidente de la empresa, pero podemos decir que el día a día, el manejo ya administrativo de la empresa lo ejercíamos mi hermano mayor y yo. [...] De vicepresidente administrativo y vicepresidente comercial, así es. [...] Sí, ya éramos accionistas todos de la empresa, entendíamos cuáles eran los volúmenes que manejábamos en términos de ayudas y de ese tipo de asuntos.”

El Sr Juan Manuel Ureña describe las circunstancias en que se creó la Fundación de la siguiente manera:

“En ese momento, paradójicamente, se incorpora lo que es la Fundación Manuel Arsenio y Camelia Ureña, buscando aglutinar todos los esfuerzos dispersos que hacíamos con los temas de ayuda social y programas de diferente índole. Y te digo paradójicamente porque en esos momentos, como todos los negocios, estábamos pasando por un momento un poco difícil, económico de la empresa, en temas de la economía nacional cotidianos al quehacer empresarial. Pero no obstante ir pasando por esos momentos, cuando se consolidaron las cuentas de las ayudas que se daban y los programas, los diferentes programas sociales que teníamos, se decidió no sólo

mantener el nivel con el que participábamos sino inclusive aumentar un poco en diferentes extractos, los montos y los programas de ayuda en que se participaba.”

*P5 – En la mayoría de las empresas familiares, el inicio de la gestión de RSC estuvo enmarcado en una superposición con el concepto de filantropía, por lo que dicha gestión se limita a este aspecto.*

De acuerdo con el entrevistado, el fundador tuvo conocimiento del término RSC décadas antes de la formalización de la gestión de RSC de la firma:

“Mira, la verdad es que te voy a decir cuándo yo recuerdo que se empezó a utilizar un término similar, porque en uno de los testimonios que hicieron para nuestro cincuenta aniversario dijeron que Don Arsenio se adelantó mucho a los tiempos. En el tema de responsabilidad social ya a finales de los setenta, los ochenta con nosotros, él estaba haciendo muchos esfuerzos en ese sentido. Cuando se hizo el programa de alfabetización en La Sierra, en San José de las Matas y en Jánico, Don Arsenio recibió un reconocimiento de parte de las Naciones Unidas, en Washington creo que fue. Y si mal no recuerdo, en uno de esos escritos donde reseñaban el programa de educación, o de alfabetización, se utilizaba un término similar al de responsabilidad social empresarial, o sea que, en mis recuerdos, y esto no es un dato exacto, entiendo que esa fue tal vez la primera vez en que comenzó Don Arsenio a tener un vínculo con esos términos, se podría decir a finales de los ochenta, principio de los noventa.”

Considerando lo anterior, la superposición del concepto de filantropía sobre la gestión social de la empresa queda expresada en la siguiente afirmación hecha por el entrevistado:

“Mira, no había un término específico, simplemente y llanamente eran ayudas. Era un departamento que se llamaba “ayudas” y bueno, de ahí ya dependía, había ayudas para el tema de educación, había ayudas para temas forestales, había ayudas para asuntos de vivienda, había planes de vivienda de empleados, había planes de alfabetización; eran ayudas o planes, pero no había un término específico que se acotaba para eso.”

*P6 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se amplía el concepto que tiene la dirección de la empresa acerca de la RSC, lo que conlleva la consideración de más aspectos a ser gestionados.*

El Sr Juan Manuel Ureña destaca que la integración de la segunda generación ha ampliado el concepto de RSC dentro de la empresa, al fijar la atención en temas de interés nacional que no

habían sido contemplados por los fundadores como parte de su accionar. Es decir, se amplía el concepto para incluir en la agenda problemáticas sociales que requieren atención y que colocan a la empresa en la actualidad de los temas sociales.

“Entonces –definitivamente, un hito- nosotros mantenemos ese tipo de esfuerzo en esas dos grandes áreas; no obstante, como tú bien señalas, dependiendo de algunas inclinaciones particulares, nosotros hemos hecho programas de vivienda que sí fueron comenzados con ellos, pero le hemos tratado de dar más cabida ahora en los últimos años, y hemos participado en algunas otras iniciativas, como copartícipes de iniciativas que vemos interesantes para el país, como es el tema de los niños con Síndrome de Down y otros temas similares.”

De acuerdo a la afirmación citada a continuación, también se amplía el concepto de RSC de la firma, para incluir en su agenda líneas de acción acorde a la naturaleza de la empresa e incluir en su accionar a determinados grupos de interés que puedan contribuir con su causa, pasando de una gestión aislada por parte de la firma a una gestión compartida con agentes importantes para la misma:

“También estamos tratando de moldear, definir y crear programas de responsabilidad social que vayan acorde a las actividades empresariales nuestras, buscando involucrar a nuestros socios, a nuestros clientes y relacionados de una manera tal vez indirecta, que se sientan parte de las labores de responsabilidad social que nosotros emprendemos y que ellos entiendan que ellos también indirectamente son parte de eso.”

*P7 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene una motivación menos altruista y más estratégica.*

A través de la respuesta del Sr Juan Manuel Ureña a las interrogantes relacionadas con esta proposición, se puede observar una aplicación parcial de la misma al caso de esta firma, ya que, si bien tanto el fundador como la segunda generación no han pretendido que la empresa se beneficie de la gestión de RSC, han comprendido la importancia de formalizar dicha gestión para una mejor administración de la empresa. A la par, su respuesta permite identificar la intención de la segunda generación que él representa en cuanto a lograr una mayor visibilidad de la firma al convertirla en un referente de RSC para las demás empresas del país.

“Mira, no; si tú supieras que nunca nuestras acciones de responsabilidad han sido motivadas por un tema competitivo. Al contrario, se podría interpretar que nuestra responsabilidad nos ha restado competitividad en algún tiempo, también por la proporción de recursos que le dedicamos a ello. Pero, sí te puedo decir que al Don Arsenio estar muy involucrado en la vida bancaria por muchos años, primero en el Grupo Financiero Popular y luego en Banco ADEMI, sí veía la necesidad ya que venía y las exigencias que venían en el mundo financiero, de tener separadas las cosas, de tener mucho más clara y separadas las cosas, lo que son las ayudas netamente, los programas de responsabilidad social que se vieran separados de lo que son los gastos o los costos inherentes a la actividad comercial, y talvez eso fue uno de los motivos, talvez, de él pues formalizar y separar la parte de responsabilidad social de la actividad comercial. Además, también que le daba un mayor nivel de organización y una facilidad mayor de poder administrar esos programas, porque también te puedo decir que nunca ha sido norte de Don Arsenio necesariamente publicitarse con estas ayudas. El siempre vivía bajo un adagio bíblico que decía “no dejes que tu mano izquierda sepa lo que hace tu derecha” y bueno, eso lo llevó, aunque a veces no estábamos todos de acuerdo con eso porque yo soy de los que pienso que en nuestro país le hace falta ejemplos positivos a la sociedad, pero tampoco el nosotros sacar ventaja o provecho publicitario de difundir estos programas.”

*P8 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene un carácter más formal, influido por el grado de profesionalización de la empresa familiar.*

De acuerdo con el entrevistado, la formalización de la gestión de RSC es una tarea importante para la segunda generación y afirma que el grado de profesionalización de dicha generación está supuesto a influir positivamente en ello, a la vez que destaca el rol de la formación humana en este sentido.

“Bueno, ese es el reto, ese es el compromiso y bueno, la idea de nosotros ahora es organizar la fundación de una forma tal que pueda elevar su incidencia a mayores dimensiones, pero de una manera mucho más organizada, mucho más estructurada; y en eso es precisamente que estamos ahora mismo, es esta etapa. [...] Debe tener su impacto, definitivamente. Don Arsenio obviamente, aunque usa esa frase “que se graduó de la universidad de la vida”, sí Don Arsenio tenía una característica particular en que era un hombre extremadamente visionario, pero una persona también muy organizada, muy estructurada personalmente y eso lo transmitía en sus empresas. Nosotros con nuestra formación, nuestra crianza, tal vez la oportunidad de estudios que hemos tenido pues sí debemos, entiendo que es nuestra responsabilidad, pues impregnar esos esfuerzos y esas iniciativas con parte de lo que hemos podido aprender.”

*P9 – A medida que se incorporan generaciones siguientes al fundador, se pone mayor empeño en la difusión de la gestión de RSC de la empresa familiar.*

El entrevistado establece que para el fundador de la empresa la difusión de la gestión de RSC no había sido una prioridad pero que para la generación que él representa, sí es algo importante aunque no en términos de obtener alguna ventaja a través de esta promoción de la labor social sino colocar a la empresa como un ejemplo a seguir ante la sociedad, llevando el mensaje de que sí es posible cooperar en el logro del bien común.

“Nunca ha sido norte de Don Arsenio necesariamente publicitarse con estas ayudas. Él siempre vivía bajo un adagio bíblico que decía “no dejes que tu mano izquierda sepa lo que hace tu derecha” y bueno, eso lo llevó, aunque a veces no estábamos todos de acuerdo con eso porque yo soy de los que pienso que en nuestro país le hace falta ejemplos positivos a la sociedad, pero tampoco el nosotros sacar ventaja o provecho publicitario de difundir estos programas. [...] Sí, estamos de acuerdo. Fíjate cuál es la misión que yo estoy tratando de transmitir. No que se promueva como una forma de publicitar la organización, sino que se promueva como una forma de motivar a la sociedad a que es una responsabilidad de las empresas y de cada ciudadano el poder devolver a la sociedad.”

El Sr Juan Manuel Ureña es reiterativo en que los demás miembros de su generación, así como la generación siguiente, también apoyan la visión de difundir la gestión de RSC ejecutada por la firma a modo de ejemplo para la sociedad, aunque de manera comedida.

“Sí, lo hemos discutido y ellos están de acuerdo, como te dije, en que de esa forma sí podamos hacer ciertas cosas, pero no creo que tú vayas a ver tampoco mucha promoción, nosotros somos tal vez de un perfil más bajo. [...] No, piensan en eso y piensan mucho. Son muchachos muy inquietos, con muchas luces. Y claro, a veces, cuestionan, preguntan que por qué no se podría hacer algo con esto, por qué no se puede.” (Estas últimas tres oraciones, refiriéndose a la tercera generación)

*P10 – El reconocimiento de la gestión de RSC por parte de la sociedad es fuente de emociones positivas para los miembros de la familia activos en la dirección de la empresa, lo que influye positivamente en su compromiso.*

El entrevistado confirma la aplicación de la proposición a esta firma, al explicar la satisfacción que le produce el reconocimiento de la sociedad más que todo en términos del cumplimiento del deber. También destaca el papel de los demás miembros de la familia en lograrlo, lo que evidencia su compromiso con la continuidad de dicha labor social.

“Mira, definitivamente, satisfacción claro que sentimos mucho. En el caso mío que me ha tocado tal vez dirigir mucho el timón en estos últimos años, me siento que estoy cumpliendo con mi deber, me siento satisfecho porque me siento que estoy honrando el legado y que estoy cumpliendo con parte de la misión que se me ha encomendado. Y también te puedo decir que nada de eso se logra sin que todos, absolutamente todos estén identificados con ese propósito. O sea, la integración y la identificación de mis hermanos, de la segunda generación, inclusive la tercera generación que ya, que ya ven esto y que participan a veces en algunos de los programas que nosotros hacemos, es vital para que esto sea así.”

*P11 – Los dirigentes de la empresa familiar tienen la expectativa de que el compromiso con la gestión de RSC sea creciente a través de las generaciones sucesivas.*

La respuesta del Sr Juan Manuel Ureña a las preguntas relacionadas con esta proposición, revelan la aplicación de la misma a la empresa bajo estudio. Al respecto, explica lo siguiente:

“Sí claro; cada vez que tenemos programas que involucran, planes de siembra que involucran, planes de vivienda, que hacemos alguna actividad, pues tratamos de invitar a los que estén disponibles, a los que estén en el país, a que se involucren. Es importante. Y aparte obviamente de que sus abuelos, los fundadores pues, a cada uno de ellos, a los que tuvieron ellos la oportunidad de ver y de criar hasta cierto punto pues los llevaban de la mano en las rodillas a todas las actividades que podían. [...] Ellos entienden el nivel de compromiso que hay y ellos entienden la importancia de esa labor social. Algunos por temperamento se involucrarán más que otros -como es normal en todo- de una manera, tal vez, vamos a decir, decidida pero sí te puedo decir que todos lo valoran, sí te puedo decir que todos lo entienden. Y eso me da mucha alegría y mucha esperanza para el futuro del legado de nuestra empresa. [...] Yo te diría que es una expectativa muy muy muy muy sólida, y es prácticamente un mandato. Como te decía, ese tema para nosotros es parte de lo que nos define como negocio, como empresa. Espero que esa tercera generación entienda lo que significa eso en su justa medida. Estoy seguro de que así será. Confío mucho en ese talento, confío mucho en la crianza que sus padres y sus abuelos les han dado, y ellos, creo que entienden; estoy seguro de que van, que van a asumir esos retos porque te tengo que decir que son retos el tú incorporar eso como parte de un esquema de negocios. Pero son muchachos muy sensibles, muchachos con un alto nivel de compromiso, que no me cabe la menor duda de que no, no nos decepcionarán.”

P12 – *Que una empresa familiar sea heponímica constituye un factor de motivación para que los miembros de la familia se comprometan aún más con la gestión de RSC.*

El entrevistado confirma la aplicación de esta proposición a la empresa, al afirmar que:

“Mira, creo que la visión sería la misma pero obviamente ya pensando en segunda generación, tercera generación, el futuro de la empresa, que la empresa lleve el nombre de su fundador, de nuestro guía, de nuestra inspiración, definitivamente compromete. No es lo mismo la empresa equis, que se pueda dar el lujo de algún día, de hacer o deshacer cualquier cosa, cualquier desatino, que el uno accionar con esa bendición, por un lado, pero con ese gran compromiso por otro, de que lo que salga ahí lleva el nombre de nuestro padre, de nuestro fundador, como te dije, de nuestro guía, de nuestra inspiración. Compromete, definitivamente, compromete. Nosotros como familia y yo como administrador en estos momentos, que me ha tocado tal vez, de este patrimonio, no veo de qué forma podríamos darnos el lujo de no honrar ese nombre y ese trayecto, ese legado con ese nombre de empresa como es Manuel Arsenio Ureña. [...] La ética comercial para nosotros es un estandarte y un valor extremadamente alto, tiene mucho que ver con eso.”

- Hallazgos adicionales derivados de las entrevistas.

Además de los hallazgos relacionados con las proposiciones que forman parte del modelo teórico, es importante destacar dos hallazgos que permiten comprender mejor la naturaleza de la firma como empresa familiar y su accionar en materia de RSC.

- La visión de sucesión fue una característica importante del fundador quien, bastante temprano no solamente implicó a sus hijos en el negocio, sino que planificó para que el relevo sucediera de la manera más conveniente y fluida tanto para la empresa como para la familia, asegurando el compromiso de la segunda generación de cara a la propiedad y la dirección de la empresa. Esto es explicado por el Sr Juan Manuel Ureña con las siguientes palabras:

“Bueno, como es lógico, la gran mayoría de la propiedad de la empresa radicaba bajo su, bajo su tutela. Pero Don Arsenio, de una manera muy visionaria, de una manera que para mí es extremadamente desprendida y rara en el mundo empresarial, hace muchos años decidió que sus hijos se convirtieran en accionistas del grupo empresarial, y te puedo decir que esa acción, creo, creo no, estoy seguro, que trajo un mucho mayor involucramiento y un mucho mayor entendimiento de mis hermanos, de la segunda generación, y un mucho mayor compromiso con la empresa y dio la oportunidad de entender y de asimilar mucho más los valores y el estilo, entender el porqué de muchas decisiones que habían sido tomadas; creo que fue una medida muy

saludable, una medida que no necesariamente representaba lucro para la segunda generación sino un sentido de pertenencia y de identificación con la compañía.”

- La cohesión familiar en torno al tema de la RSC se hace evidente mediante el discurso del entrevistado, siendo esta un elemento que ha facilitado la toma de decisiones en cuanto a dicha gestión, tanto a nivel empresarial como familiar:

“En momentos a través de nuestra vida como segunda generación ha habido sus altos y bajos, ha habido momentos en que Don Arsenio y Doña Camelia nos sentaron como familia y dijeron tenemos que limitarnos en esto, tenemos que limitarnos, mas nunca limitarnos en las ayudas que damos. Pero nosotros nunca nos encontrábamos eso ni tema de presión ni nada, para nosotros siempre ha sido algo muy natural, ha sido parte de nuestra crianza, de nuestro diario vivir, lo hemos visto desde que nacimos; por lo tanto, nosotros no vemos lo extraordinario de eso, en ese sentido. Al contrario, lo que valoramos tanto es la satisfacción de uno ver a una persona emprendedora poder cumplir sus metas, poder llegar a ser un profesional modelo, tal vez convertirse en un productor viable; son cosas que para nosotros tienen, tienen un valor más allá de lo otro.”

#### ***Caso 4: Grupo Viamar, S. A.***

*“Como familia hicimos una empresa. Como empresa, una gran familia”*  
Fernando Villanueva Callot (Fundador)

- Datos generales de la empresa.

Grupo Viamar S.A., fundada en 1963, es una empresa dedicada a la importación, servicio y venta de vehículos y accesorios de vehículos de motor. En la actualidad, la división comercial del Grupo Viamar es concesionaria de las marcas Ford, Mazda, Kia y Lincoln. Además de representar la marca de baterías Motorcraft y gomas Double King.

Como grupo, Viamar abarca las siguientes empresas:

- Vía Leasing, C. x A., empresa fundada el 25 de agosto de 1993. Su principal actividad es el financiamiento de vehículos nuevos y usados bajo la modalidad de ventas condicionales, así como realizar préstamos a empleados de las empresas del Grupo.
- ViaPaint, es una empresa fundada el 25 de mayo de 2004 para brindar servicios de desabolladura y pintura bajo los más altos estándares de la industria automotriz mundial.
- Viarenting, S.R.L., fundada el 20 de diciembre del 2011, esta empresa se dedica a la comercialización, distribución y alquiler de vehículos de motor nuevos y usados de diferentes marcas.
- EcoMotors, es la más reciente división comercial del Grupo, la cual se encarga de comercializar de manera exclusiva las marcas Jac, Shineray, Gag Gonow, Fordland y Kia Comercial.

Esta concesionara automotriz cuenta con más de 600 empleados, un monto de capital superior a los USA\$75,000,000 y unas ventas anuales que superan los USA\$160,000,000, cifras que la convierten en una empresa de gran tamaño.

La empresa dispone de varias sucursales y centros de servicios a nivel nacional: 6 en la ciudad de Santo Domingo, uno en Santiago, uno en Higuey, uno en La Vega y otro en San Francisco de Macorís.

Grupo Viamar, S.A. se autodefine como empresa familiar, con capital y dirección en manos de la segunda generación e inicios de la inclusión de la tercera generación en posiciones de línea.

- Identificación de informantes clave y documentos consultados.

La obtención de los datos para la construcción del caso se basó en dos elementos:

- Una entrevista realizada al Sr. Oscar Villanueva Sued, Vicepresidente Administrativo de la firma y Presidente de la Fundación Quiéreme como Soy.
- Análisis documental que abarcó las siguientes fuentes:

Atmósfera Digital. (2014) “MercadoSocial entrega premio “Crecimiento Empresarial” a Fernando Villanueva, presidente del Grupo Viamar.” Disponible en: <http://atmosferadigital.blogspot.com/2014/11/mercadosocial-entrega-premio.html>

ClariotRD (2014, noviembre) “Fernando Villanueva recibe máximo galardón de MercadoSocial.” Disponible en: <http://clariotrd.blogspot.com/2014/11/fernando-villanueva-recibe-maximo.html>

Listín Diario (2014). “Quiéreme como soy empieza temporada.” Disponible en: <http://www.listindiario.com/la-republica/2014/10/15/341630/Quiereme-como-soy-empieza-temporada>

Operación Deportiva (2014) “Miles de personas se sumaron a "Quiereme Como soy" en La Romana.” Disponible en: <https://operaciondeportiva.blogspot.com/2014/11/miles-de-personas-se-sumaron-quiereme.html>

Operación Deportiva (2016) “Niños especiales concitan gran apoyo en el parque Cibao”. Disponible en: <https://operaciondeportiva.blogspot.com/2016/10/ninos-especiales-concitan-gran-apoyo-en.html>

Página web de la empresa: <http://grupoviamar.com/>

Página web de la Fundación: <http://quieremecomosoy.com/>

Periódico Hoy (s.f.) “Luis Oscar Villanueva. Un ejemplo que cuando se quiere, se puede en la vida.” Disponible en: <http://hoy.com.do/luis-oscar-villanueva-un-ejemplo-que-cuando-se-quiere-se-puede-en-la-vida/>

Video “La Perseverancia de un Sueño - Fernando Villanueva”. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=OtGAWOf5sPI>

Video “Premiación MercadoSocialRD renglón Crecimiento Empresarial”. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=3yOwJ\\_tK96w&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=3yOwJ_tK96w&feature=youtu.be)

Yulissa Matos (2011, 19 de noviembre) “Mi hijo Luis Oscar es un regalo de Dios”, entrevista al Sr. Oscar Villanueva. Disponible en: <http://www.elcaribe.com.do/2011/11/19/ldquo-hijo-luis-oscar-regalo-diosrdquo>

- Análisis de la historia de la empresa y de su gestión de RSC.

Grupo Viamar, S. A. nace en el mercado dominicano el 15 de septiembre del año 1963 como empresa legalmente constituida dedicada a la importación, servicio y venta de vehículos y accesorios de vehículos de motor.

Antes de trasladarse a la Capital para licitar por Viamar, firma representante de la Ford en el país, el Sr Fernando Villanueva Callot se dedicó a la siembra de guineos y arroz en la línea Noroeste.

A lo largo de su historia, Grupo Viamar fue ampliando su oferta de productos mediante la representación exclusiva de distintas marcas de vehículos y accesorios. Asimismo, la empresa amplió sus servicios con la apertura de cuatro unidades de negocios:

- En agosto de 1993 es fundada Vía Leasing, C. x A., empresa dedicada al financiamiento de vehículos nuevos y usados
- En mayo de 2004, abre sus puertas ViaPaint, para brindar servicios de desabolladura y pintura de vehículos
- En diciembre del 2011 se funda Viarenting, S.R.L., para comercializar y alquilar vehículos de motor nuevos y usados de diferentes marcas
- En julio de 2014, es fundada la empresa EcoMotors, para comercializar de manera exclusiva las marcas Jac, Shineray, Gag Gonow, Fordland y Kia Comercial

Grupo Viamar demuestra su compromiso con la sociedad a través de su programa de Responsabilidad Social Empresarial “Quiéreme como soy”. Fundada el 14 de abril de 2011 e incorporada mediante el decreto del Poder Ejecutivo No.0028 como institución sin fines de lucro, procura la promoción de la inclusión de personas con necesidades especiales a nivel cognitivo.

Las raíces de la Fundación se encuentran atadas a la historia de un miembro de la familia, el joven con necesidades especiales, Luis Oscar Villanueva Valiente, nieto del fundador de la empresa. Luis Oscar participó en los II Juegos Latinoamericanos de Olimpiadas Especiales de febrero del año 2010 en Puerto Rico. Durante ese evento Oscar Villanueva Sued, padre de Luis Oscar, tuvo la oportunidad de compartir durante nueve días con la Delegación Dominicana de Olimpiadas Especiales, percatándose de las necesidades de estos atletas por la falta del apoyo necesario lo cual lo llevó a cuestionarse cuál sería el futuro de los jóvenes especiales, incluyendo a su hijo, si estos no crecían y se desarrollaban en una sociedad inclusiva. En esa ocasión, el joven resultó ganador en una de las categorías, recibiendo bastante cobertura de los medios de comunicación e inspirando la campaña publicitaria de una empresa de telecomunicaciones, por lo que, a su vez, su padre se sintió inspirado de emprender alguna acción en favor de los niños y jóvenes dominicanos con necesidades especiales.

En julio del mismo año, Grupo Viamar tuvo la oportunidad de hacer uso de los fondos del programa social de Ford Motor Company, Global Week of Caring, y en este sentido se decide hacer uso de dichos recursos para el capítulo dominicano de Olimpiadas Especiales y para la Asociación Dominicana de Síndrome de Down (ADOSID), mediante un juego de baloncesto para llevar un mensaje de inclusión a la sociedad, contando como jugadores con el equipo nacional dominicano de Olimpiadas Especiales de Baloncesto y la participación de más de 50 artistas, comunicadores, comediantes, atletas y celebridades del país. La gran acogida de este primer evento dio origen a la Fundación que actualmente, además de los eventos para recaudación de fondos para el apoyo de instituciones que trabajan en favor de su población objetivo, también desarrolla los siguientes programas:

- Programa de Inclusión Laboral, para promover la contratación de jóvenes con necesidades especiales
- Campañas de concientización, a través de medios audiovisuales para difundir la aceptación familiar, inclusión escolar, social y laboral facilitando la movilización y participación de una sociedad más equitativa
- ColeTour, programa de charlas de sensibilización y educación sobre las necesidades cognitivas especiales realizado en los colegios y escuelas del país, alcanzando un total de 40,000 jóvenes sensibilizados

- Análisis de la filosofía organizacional de la empresa.

La filosofía declarada de Grupo Viamar, S.A. se compone de dos elementos que son citados textualmente a continuación:

#### Misión

Brindar una experiencia memorable a nuestros clientes, a través de productos y servicios de transporte de alta calidad, de manera competitiva e innovadora con un personal capaz y entusiasta.

#### Valores

- Integridad
- Trabajo en equipo
- Excelencia
- Solidaridad
- Innovación
- Pasión
- Rentabilidad

Podría considerarse que la inclusión de la solidaridad como uno de los valores institucionales de la empresa, denota su interés de desarrollar su RSC.

- Análisis del rol de los miembros de la familia en la gestión de RSC.

Al revisar la historia de la gestión de RSC de Grupo Viamar, S.A. se hace evidente que la misma inició antes de lo que actualmente es su principal iniciativa social, la Fundación Quiéreme como soy, mediante el apoyo de la empresa al tema del cuidado del medio ambiente, lo cual el Sr Oscar Villanueva Sued, recuerda así:

“Bueno, nosotros teníamos antes los premios de medio ambiente que estuvieron hasta el año 2013, eso estuvo, nosotros duramos aproximadamente diez años de manos con Ford Motor Company, nos enriquecíamos, era una iniciativa de Ford y eso le dimos mucho carácter. Siempre estuvimos muy identificados con el tema de medio ambiente; hemos sido, yo diría que de campo, eso todavía hay algunos de la familia que dicen que no se le han terminado de quitar los cadillos, y el, y sí, teníamos eso. Aparte de eso, en la finca mi papá siempre hacía acciones muy puntuales de manera individual, nada estructurado. [...] O sea que sí, nosotros sí teníamos acciones puntuales que hacíamos anualmente de bajo perfil, relativo bajo perfil porque los premios de medio ambiente de Ford se llegaron a conocer bastante, pero no era un tema tan masivo y de tanto impacto como Quiéreme como soy.”

En lo que respecta a la Fundación, tal como se explicó en el acápite anterior, la misma nace en la motivación personal del Sr. Oscar Villanueva, inspirado por su hijo Luis Oscar, lo cual narra de la siguiente manera:

“Yo comencé a entender que existían diosidencias a raíz de todo esto. Nosotros en enero, en febrero perdón, del 2010, yo me veo forzado a irme con mi hijo a Puerto Rico a una competencia de triatlón latinoamericana de las Olimpiadas Especiales, que se desarrollaron en El Escambrón, en Puerto Rico. Y ahí pues, por un tema de que me vi expuesto a quedarme nueve días con él en este evento y fue un impacto muy grande para mí. Luis Oscar tenía trece años y hasta el momento yo estaba muy claro de que yo tenía un hijo especial y que yo tenía que convivir con él, pero nosotros lo cogíamos paso a paso, cada día era un nuevo día y tratábamos de hacer lo mejor de cada día, claro, viendo hacia delante y procurando trabajar su futuro. Pero en este momento fue como un viaje al futuro, y al yo verme rodeado de mil y pico de muchachos especiales de todos los tipos y poder proyectarme en un mundo tan especial como el que yo viví en ese momento, llegué impactado. Luis Oscar ganó, eso se documentó y entonces eso que se documentó fue gracias a Tricom que por otra diosidencia fue el que promovió el video y salió un video tan espectacular, que fue el video de reconocimiento del empleado del año del 2009 que había hecho, que hizo Tricom, utilizando a mi hijo como vehículo. Y ese video, pues fue algo, lo que dio pie a que comunicadores y mucha gente conociera la potencia que había, el reconocimiento y el espacio que había detrás del

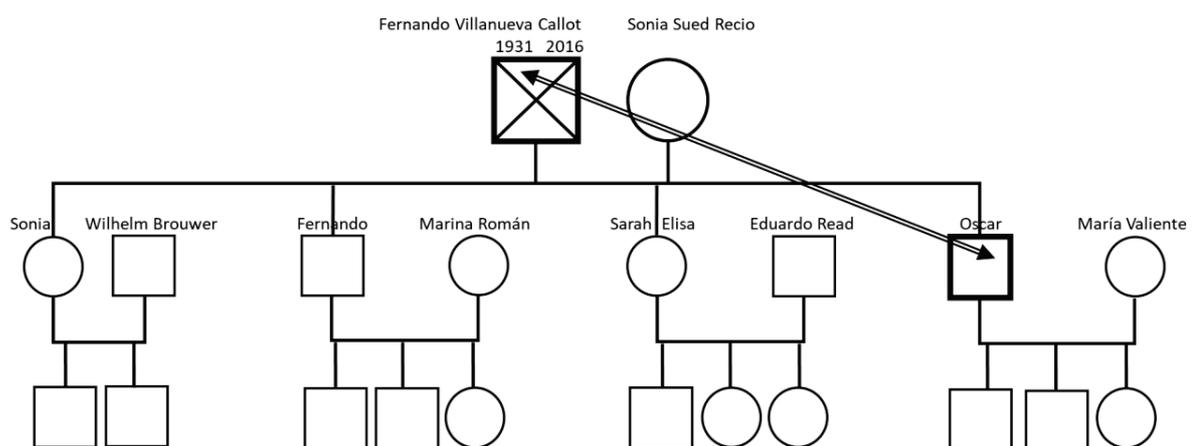
mensaje de abrir oportunidades a la inclusión a raíz de lo vivido en ese evento de su competencia y esos días de la competencia.”

A pesar de identificarse a sí mismo como el principal artífice de la Fundación, el Sr Oscar Villanueva reconoce la significativa influencia de su padre en la existencia y el accionar de la misma:

“Sí, directa e indirectamente. Directa porque me dio el espacio de tiempo y los recursos económicos cuando se necesitaron, y sí indirectamente porque heredé de él ese sentir de responsabilidad ante mi país, ante la sociedad en el sentido más macro y, sobre todo, el inicio y el núcleo de toda sociedad que es la familia. Yo creo que definitivamente, directa e indirectamente él ha estado ahí en cada paso que nosotros hemos podido osar a ir adelante con un proyecto inusual como lo que fue Quiéreme como soy.”

A continuación, se muestra el genograma de la familia Villanueva, construido a partir de datos facilitados por la empresa, en los cuales se omiten las fechas de nacimiento de los miembros a excepción del fundador, así como los nombres de los integrantes de la tercera generación. En cuanto a las relaciones entre los miembros de la familia, sólo pudo determinarse la existencia de un vínculo cercano entre el fundador y el hijo que fungió como informante clave quien se desempeña como Vicepresidente Administrativo de la firma y presidente de la fundación.

Figura No.27: Genograma de la familia Villanueva.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Hallazgos relativos a las proposiciones del modelo teórico.

A continuación, se explican detalladamente cada uno de los hallazgos relacionados con las proposiciones contenidas por el modelo teórico propuesto.

*P1 – En los países en vías de desarrollo, la escasez de regulación en materia de RSC permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar.*

Para analizar la aplicación de esta proposición en la empresa, cabe rescatar el siguiente fragmento de la entrevista al Sr Oscar Villanueva Sued:

“En la finca mi papá siempre hacía acciones muy puntuales de manera individual, nada estructurado [...] O sea que sí, nosotros sí teníamos acciones puntuales que hacíamos anualmente de bajo perfil, relativo bajo perfil porque los premios de medio ambiente de Ford se llegaron a conocer bastante, pero no era un tema tan masivo y de tanto impacto como Quiéreme como soy.”

Lo anterior refiere que ciertamente, durante la época de control de la empresa por parte del fundador, sí se desarrollaban acciones de responsabilidad tanto a nivel de la firma como a nivel personal por parte del fundador. No obstante, ciertamente, una gestión más amplia y formal de la RSC debió esperar que la empresa entrara en su etapa de madurez.

*P2 – Como consecuencia, solo si existen presiones sociales significativas, el fundador decide practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.*

Durante la entrevista con el Sr Villanueva Sued emergió un elemento que desplazó la consideración de la presión de la sociedad para que la empresa ejecute acciones de responsabilidad social, esto es, la influencia de los socios comerciales.

“Posterior a eso en septiembre del mismo 2010, se tenía que ejecutar el programa Global Week of Caring de Ford, ese programa se circunscribía a que durante una semana los talleres nuestros aportaran un x por ciento de su producción a una institución sin fines de lucro, para eso Ford daba unos fondos de, bien limitados, estamos hablando en aquel momento unos siete mil, diez mil dólares, que no representaban mucho; uno ponía algo más y le daba el dinero y conseguía la exposición.”

Al decir “se tenía que” el entrevistado alude cierto grado de obligatoriedad o, al menos, de expectativa por parte de este importante socio comercial de la firma.

*P3 – Los valores y las preocupaciones sociales del fundador influirán significativamente en las decisiones que implique la gestión formal de RSC, independientemente de cuál sea la generación que se encuentre al mando de la empresa al iniciar dicha gestión.*

Respecto a esta proposición, el entrevistado es claro al explicar el modo en que los valores del fundador inciden sobre la gestión de RSC de la empresa:

“Sí, directa e indirectamente. Directa porque me dio el espacio de tiempo y los recursos económicos cuando se necesitaron, y sí indirectamente porque heredé de él ese sentir de responsabilidad ante mi país, ante la sociedad en el sentido más macro y, sobre todo, el inicio y el núcleo de toda sociedad que es la familia. Yo creo que definitivamente, directa e indirectamente él ha estado ahí en cada paso que nosotros hemos podido osar a ir adelante con un proyecto inusual como lo que fue Quiéreme como soy.”

*P4 – La gestión formal de RSC suele iniciar cuando alguna generación siguiente al fundador ya se encuentra activa en la dirección de la empresa.*

La aplicación de esta proposición en el caso de esta empresa queda confirmada en lo siguiente:

“En la finca mi papá siempre hacía acciones muy puntuales de manera individual, nada estructurado [...] O sea que sí, nosotros sí teníamos acciones puntuales que hacíamos anualmente de bajo perfil, relativo bajo perfil porque los premios de medio ambiente de Ford se llegaron a conocer bastante, pero no era un tema tan masivo y de tanto impacto como Quiéreme como soy.”

Esto significa que ciertamente, la empresa ejecutaba algunas acciones de RSC, pero no fue sino hasta el inicio de la Fundación cuando en realidad se empezó una gestión más amplia y formal.

*P5 – En la mayoría de las empresas familiares, el inicio de la gestión de RSC estuvo enmarcado en una superposición con el concepto de filantropía, por lo que dicha gestión se limita a este aspecto.*

Por igual, la aplicación de dicha proposición al caso de esta firma queda confirmada mediante lo siguiente:

“En la finca mi papá siempre hacía acciones muy puntuales de manera individual, nada estructurado [...] O sea que sí, nosotros sí teníamos acciones puntuales que hacíamos anualmente de bajo perfil (...)”

*P6 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se amplía el concepto que tiene la dirección de la empresa acerca de la RSC, lo que conlleva la consideración de más aspectos a ser gestionados.*

La revisión de la historia de la empresa y de su gestión de RSC confirma que, ciertamente, la incorporación de la segunda generación supuso una ampliación del concepto de RSC y su campo de acción. La empresa pasó de enfocarse únicamente en el cuidado medioambiental para incluir en su accionar el tema de los requerimientos de niños y jóvenes con necesidades especiales.

*P7 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene una motivación menos altruista y más estratégica.*

De acuerdo con el Sr Oscar Villanueva Sued, la gestión de RSC es vista como fuente de beneficios para la firma, no necesariamente beneficios financieros, pero sí beneficios en cuanto a fortalecer la identificación de los colaboradores de la empresa, mejorar la imagen corporativa y constituirse en un activo tanto de la firma como de la familia.

“Yo, me ha tocado hablarlo en ámbitos empresariales, nosotros a raíz de ese año, nosotros hemos tenido años espectaculares, los últimos cuatro años hemos liderado el mercado automotriz en República Dominicana. Yo no puedo decir que hay un vínculo directo a eso, no, porque verdaderamente si fuésemos a verlo de una manera lineal, no hay ningún indicador que así venga a expresarlo, pero lo que sí nosotros hoy tenemos una empresa mucho más sólida, con gente mucho más identificada con nuestros valores. [...] O sea que es un efecto, como, es como un “ataché”, es como un apoderamiento de algo que normalmente se cuelga en una pared, viene a convertirse en algo como una mochila pegado a cada una de la gente clave que labora. Sin lugar a dudas, Quiéreme como soy ha enriquecido mucho la unión corporativa de toda nuestra empresa. [...] Ha habido muchos retos, ha habido muchos retos. Yo, obviamente, el tema de

comunicación es clave, y el tema de paciencia. Cuando todo comenzó, esto era un esfuerzo financiero para el Grupo y el hecho de yo pedirles que no se vinculara ninguna marca de manera directa al nombre de Quiéreme como soy, pues trajo sus cuestionamientos, y esos cuestionamientos son lógicos; si estás invirtiendo en algo, lo lógico es que tú tengas un vínculo visual. Yo en aquel momento era muy empírico porque no tenía base científica de que esto podía ser, ni académica porque no soy mercadólogo. Yo dije “el futuro es lo que va a decir el gran beneficio que tendremos detrás de este esfuerzo”. [...] y hoy definitivamente no creo que exista un miembro de la familia que no vea a Quiéreme como soy, como un activo que no nos pertenece en propiedad, pero sí en espiritualidad y que nos viene a enriquecer grandemente como familia y como institución.”

*P8 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene un carácter más formal, influido por el grado de profesionalización de la empresa familiar.*

Por limitaciones de tiempo no se exploró directamente el grado de influencia de la profesionalización en la gestión de RSC, no obstante, ciertamente, el entrevistado ofreció indicios indirectos al respecto al referirse a cómo se ejecutaba la RSC antes de formalizarse mediante la Fundación lo cual, como se ha explicado anteriormente, fue liderado por la segunda generación:

“[...] nada estructurado [...] O sea que sí, nosotros sí teníamos acciones puntuales que hacíamos anualmente de bajo perfil (...)”

*P9 – A medida que se incorporan generaciones siguientes al fundador, se pone mayor empeño en la difusión de la gestión de RSC de la empresa familiar.*

El entrevistado establece claramente el alto nivel de importancia de la difusión de la Fundación:

“Es definitivamente muy importante, es el capítulo por mucho de más inversión y sí tiene claro de igual manera que, como fundador de Quiéreme como soy, tiene que proteger la esencia de Quiéreme como soy. Para eso tiene que mantener los lineamientos de manejo de marca que se forjó Quiéreme como soy para protegerse a sí misma. [...] Bajo ese concepto, todo lo que pueda hacer Grupo Viamar, lo va a hacer. [...] Nos vamos a enfocar en eso, vamos a explotar eso, que ese es el gran valor, el poder tener el acceso a pertenecer a algo tan grande que hemos sido parte de crear como lo tenemos hoy en la marca, en la percepción de Quiéreme como soy, creo que eso es lo que ha permitido que esto se ponga del tamaño que se ha puesto.”

P10 – *El reconocimiento de la gestión de RSC por parte de la sociedad es fuente de emociones positivas para los miembros de la familia activos en la dirección de la empresa, lo que influye positivamente en su compromiso.*

El Sr Villanueva Sued explica la incidencia del reconocimiento social sobre el nivel de compromiso con la continuidad de la gestión de RSC desde una perspectiva muy individual, pero igualmente válida para confirmar la aplicación de esta proposición:

“Magnitud es lo primero, definitivamente, magnitud. [...] Me magnifica grandemente las acciones que vengo provocando, no haciendo, sino provocando. Y, por otro lado, compromiso, o sea hay un tema que es carburo, o sea me lleva a una velocidad de entender de que hoy tengo que estar pensando aun más en aquella predicción y esa responsabilidad de ver más allá y entender los compromisos de mis acciones del momento y las implicaciones de cómo yo puedo estructurar las cosas para que se sostengan en el tiempo y cómo lo que hoy hago realmente viene a ser hilos coherentes y fácil, de fácil lectura para todo el público que tengo alrededor. Es mucho compromiso. Muchísimo compromiso, que va mucho más allá del ámbito laboral o del ámbito familiar. Es un reto, es un reto interesante por no decir que apasionante.”

P11 – *Los dirigentes de la empresa familiar tienen la expectativa de que el compromiso con la gestión de RSC sea creciente a través de las generaciones sucesivas.*

El Sr Villanueva Sued explica que ciertamente espera que los miembros de la tercera generación se sientan comprometidos con la continuidad de la gestión de RSC:

“[...] yo creo que nadie lo ha expresado, pero sí para mí siempre ha sido un norte de que eso prevalezca de manera que ellos lo vean como tan dueños espiritualmente que el que más cerca puede estar que puede ser mi hijo, pero todos los sobrinos tienen que estar muy identificados y orgullosos de esto.”

No obstante, igualmente argumenta en favor de la institucionalidad en la dirección de la Fundación de modo que se garantice su continuidad independientemente de la participación de los miembros de la familia.

“Yo creo que las instituciones deben de estar por encima de lo patriarcal, debe haber, debe sobreponerse el efecto de una necesidad del éxito y la protección del éxito por parte de la familia. Soy un abanderado de que cada quien ocupe el lugar que le pertenece en función de sus habilidades, y sus sentimientos, y su zona de éxito; no todos podemos ser pluriexitosos, cada quien tiene su área de fortaleza. Si ha de existir alguien de la tercera generación que venga a ocupar esta función de presidir la Fundación, debe ser algo merecido ante la mesa, y conocido y aprobado por la mesa. Los estatutos de la

Fundación fueron rehechos y generalmente nosotros tenemos votos de externos que así lo dirán. Si el que viene a presidir la Fundación no ha de ser un miembro de la familia, bienvenido sea.”

P12 – *Que una empresa familiar sea heponímica constituye un factor de motivación para que los miembros de la familia se comprometan aún más con la gestión de RSC.*

Dado que Grupo Viamar, S.A. no es una empresa heponímica, no se exploró la aplicación de esta proposición en la misma.

- Hallazgos adicionales derivados de las entrevistas.

Como se explicó en un acápite anterior, durante la entrevista con el Sr Villanueva Sued emergió un tema que desplazó la consideración de la presión de la sociedad para que la empresa ejecute acciones de responsabilidad social; se trata de la influencia que pueden tener los socios comerciales. En la siguiente cita, al decir “se tenía que” el entrevistado alude cierto grado de obligatoriedad o, al menos, de expectativa por parte de este importante socio comercial de la firma.

“Posterior a eso en septiembre del mismo 2010, se tenía que ejecutar el programa Global Week of Caring de Ford, ese programa se circunscribía a que durante una semana los talleres nuestros aportaran un x por ciento de su producción a una institución sin fines de lucro, para eso Ford daba unos fondos de, bien limitados, estamos hablando en aquel momento unos siete mil, diez mil dólares, que no representaban mucho; uno ponía algo más y le daba el dinero y conseguía la exposición.”

### ***Caso 5: Agua Planeta Azul, S.A.***

*“Me llena de satisfacción poder entregar un legado, no solo de valor familiar, sino de trascendencia social para nuestro país.”*  
José Santos Taveras (Fundador)

#### **Datos generales de la empresa.**

Agua Planeta Azul, S.A. es una empresa dedicada a la producción de agua potable embotellada. Ofrece su producto en diversas presentaciones logrando distribución a nivel nacional.

Con una nómina que excede los 800 empleados, un capital superior a los RD\$370,000,000 y ventas anuales cercanas a RD\$1,800,000,000, Agua Planeta Azul es clasificada como una empresa de gran tamaño.

Fundada en el año 1989, actualmente la firma se autoidentifica como una empresa familiar, contando con un 65% de sus acciones en manos de familiares y el 35% restante en manos de otros accionistas, no miembros de la familia.

#### **Identificación de informantes clave y documentos consultados.**

La recopilación de los datos relacionados con este caso se valió de:

- Una entrevista con la Lic. Wendy Santos Berroa, vicepresidente de la empresa y líder de la gestión de RSC
- El análisis documental de distintas fuentes de datos secundarios:

“Agua Planeta Azul – Documental Corporativo”. Disponible en:  
<https://www.bing.com/videos/search?q=agua+planeta+azul&view=detail&mid=45BA57F130A0F687D0E645BA57F130A0F687D0E6&FORM=VIRE>

Blueletín. Revista interna de Agua Planeta Azul, S.A., edición 2016.

Página web de la empresa: <http://www.aguaplanetaazul.com/>

Periódico Hoy (2016, junio) “Agua Planeta Azul es vista como modelo de negocio.” Disponible en: <http://hoy.com.do/agua-planeta-azul-es-vista-como-modelo-de-negocio/>

Santo Domingo Corre (2016, agosto) “Agua Planeta Azul lanza campaña: “Nada sabe como el agua, Planeta Azul”. Disponible en: [http://www.santodomingocorre.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2521:agua-planeta-azul-lanza-campana-nada-sabe-como-el-agua-planeta-azul&catid=8:noticias&Itemid=173](http://www.santodomingocorre.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2521:agua-planeta-azul-lanza-campana-nada-sabe-como-el-agua-planeta-azul&catid=8:noticias&Itemid=173)

Telenoticias (s.f.) “Como un abuso califican consumidores el aumento a los botellones de agua Planeta Azul”. Disponible en: <http://telenoticias.com.do/galeria-videos/todos/abuso-califican-consumidores-aumento-los-botellones-agua-planeta-azul>

Vivo Noticia (2017, julio) “Planeta Azul: alza de agua fue de RD\$2”. Disponible en: <https://vivonoticia.com/planeta-azul-alza-de-agua-fue-de-rd2/>

- Análisis de la historia de la empresa y de su gestión de RSC.

Agua Planeta Azul, S. A. fue fundada en la ciudad de Santo Domingo, capital de la República Dominicana, en el año 1989, iniciando sus operaciones en octubre de 1990. Originalmente, la empresa se denominó Agua de Osmosis, C. por A, operándose el cambio de nombre en el año 1995.

Siendo el objetivo fundamental de la empresa incursionar en el mercado de agua purificada para el consumo humano, bajo la marca de fábrica Planeta Azul, la misma fue debidamente registrada ante los organismos correspondientes del país y el extranjero.

Agua Planeta Azul, S.A. ha sido pionera en introducir en la República Dominicana el más innovador sistema de purificación de agua, llamado "Osmosis Inversa", proceso mediante el cual, todas las bacterias, minerales y toxinas peligrosas son eliminados y se obtiene un agua 99.9 % pura. A lo largo de su historia, otras innovaciones de la empresa han consistido en:

- La introducción de los botellones o garrafones de policarbonato. Hasta ese momento, el mercado era servido en botellones de vidrio, con todas las consecuencias negativas que eso implicaba.

- El uso de exhibidores en los establecimientos comerciales y en otros puntos de apreciable concentración de personas, facilitando la distribución de los botellones, que hasta la fecha eran distribuidos individualmente, en entregas domiciliarias.
- El diseño de las camas de los camiones para el transporte de los botellones, adicionándole mayor capacidad de carga al tiempo de convertirlos en objetos de promoción y propaganda.

La gestión de RSC de la empresa está basada en dos iniciativas:

- Apoyo a la comunidad La Yagüita Los Jardines, una comunidad aledaña a la empresa, la cual se beneficia mediante el apadrinamiento en diferentes vertientes como, por ejemplo, el acondicionamiento y mantenimiento de su salón comunal, y actividades formativas y recreativas con los niños que habitan en esa zona. Además, la empresa apoya las celebraciones significativas en la comunidad, donando lo necesario para la realización de eventos conmemorativos.
- Aula SaBer, un espacio formativo ubicado dentro de las instalaciones de la empresa desde el año 2011. Su objetivo principal es contribuir a la formación de niños y adolescentes sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, como una forma de preservar la vida en el planeta y promover que cada niño desde su entorno pueda realizar grandes aportes que contribuyan a preservarlo. Para lograr esto, se les exhorta a utilizar las 3Rs: reciclar, reducir y rehusar. El Aula SaBer recibe cada semana la visita de estudiantes de colegios y escuelas, alcanzando unos 4,000 estudiantes cada año.

- Análisis de la filosofía organizacional de la empresa.

La filosofía organizacional de esta empresa queda declarada mediante lo siguiente:

#### Misión

Procesar agua para el consumo humano de excelente calidad, cumpliendo con los estándares nacionales e internacionales, contribuyendo a la preservación de la salud de nuestros

consumidores, a través de un servicio eficiente y con un personal motivado, cuidadosamente capacitado y comprometido con nuestros valores.

#### Visión

Convertir a Agua Planeta Azul en una empresa orgullo nacional, ampliando sus horizontes mediante un ejercicio empresarial de acertadas estrategias, que consoliden el bienestar de nuestros socios internos y externos y confirmen nuestro liderazgo a través del tiempo.

#### Valores

- La excelencia en la calidad, nuestro mayor compromiso
- Contribuir a preservar la salud de nuestros consumidores, con un producto de óptima calidad
- Brindar un eficiente servicio
- Superación permanente vía la capacitación
- Innovación para perfeccionar nuestros bienes y servicios
- Somos leales con nuestros principios éticos

Mediante esta declaración de filosofía organizacional queda implícita la intención de ejercer una responsabilidad social primaria de toda empresa que es ofrecer productos que garanticen el bienestar de los consumidores.

#### - Análisis del rol de los miembros de la familia en la gestión de RSC.

La Sra Wendy Santos Berroa, vicepresidente de la firma se auto identifica como líder de la gestión de RSC de la misma y principal impulsora de su formalización, no obstante, establece claramente que dicha gestión responde a una visión de su padre como fundador de la empresa, quien, a su vez, ha ofrecido todo el apoyo necesario para que esta labor social se institucionalice. Esto es explicado por la Sra Santos Berroa de la siguiente manera:

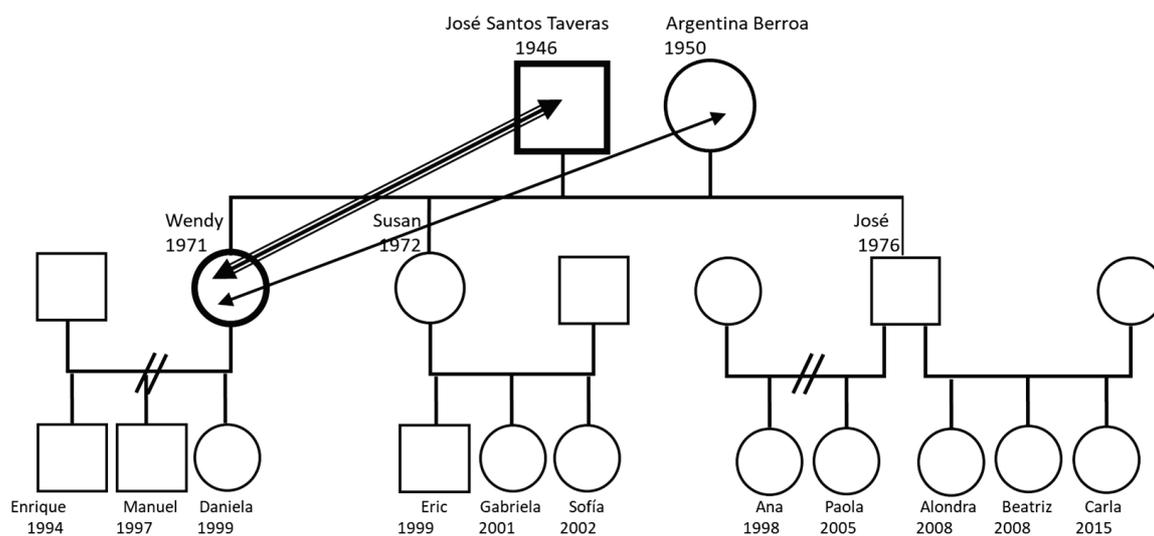
“Sí, pero déjame decirte para ser justa, él comenzó el proyecto que se llama “Prolonga la Vida de tu Planeta”, que se reciben niños desde que...Lo que pasa es que no había un aula, no, no estaba formalizado. O sea, yo vengo a formalizar. ¿Me explico? Yo no vengo a innovar, no, no, no. La actividad, siempre se recibían lo que pasa es que tal vez

era una vez al mes, ahora ya es dos veces a la semana o tres veces a la semana, ya tenemos un aula para eso, o sea, se le ha dado.”

A seguidas se presenta el genograma de la familia empresaria como complemento de este acápite. Este genograma carece de los datos relativos a los miembros políticos de la familia puesto que los mismos no fueron facilitados a la investigadora. En el mismo solo se analiza la intensidad de las relaciones entre la informante clave y sus progenitores, por ser el único contenido al que se tuvo acceso en este sentido.

De acuerdo a lo manifestado por la Sra Wendy Santos Berroa, puede considerarse que la relación con su padre, su predecesor y fundador de la firma, es de carácter fusional, dado que ella insiste en autodefinirse con las mismas características con que define a su padre, haciendo referencia durante la entrevista a unas pruebas psicológicas que fueron aplicadas al personal gerencial de la empresa. En cuanto a la relación con su madre, la misma se manifiesta como de intensidad normal.

Figura No.28: Genograma de la familia Santos.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Hallazgos relativos a las proposiciones del modelo teórico.

Los hallazgos relacionados con cada una de las proposiciones que componen el modelo teórico propuesto por esta investigación se analizan a continuación.

*P1 – En los países en vías de desarrollo, la escasez de regulación en materia de RSC permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar.*

Como bien señala la Sra Santos Berroa, las iniciativas de RSC iniciaron de manos del fundador de la empresa, no obstante, las mismas fueron desarrolladas de manera tímida debido a que el fundador debía concentrar su atención en otras prioridades:

“El, siempre, y claro, no con la velocidad porque en una empresa familiar la primera generación tiene un rol que es el de echar para adelante la compañía, de fajarse como un titán contra viento y marea para echar para adelante lo que ellos crearon.”

*P2 – Como consecuencia, solo si existen presiones sociales significativas, el fundador decide practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.*

En cuanto a la influencia de las presiones sociales en la gestión de RSC, la Sra Santos Berroa establece que:

“No, no, la labor social no ha tenido nada que ver con eso. [...] En el caso de nosotros no. No, porque desde el principio nosotros hemos sido colaboradores. [...] Nosotros somos muy legalistas. Tenemos los permisos medioambientales, incluso, por ejemplo, con los vecinos, nosotros estamos dentro de la Ley en cuanto a los decibeles que producimos de ruido, pero ante la queja de los vecinos, nosotros hemos hecho campañas aquí dentro de la compañía para reducir el ruido, o sea, hemos hecho carteles, deben estar pegados en algunos murales; carteles, para disminuir el ruido diciéndoles “si fueras tú”, porque tú tienes que decirle a la gente así, porque la gente no entiende si tú no le dices “ven acá, vamos a imaginarnos que eres tú” [...] Entonces, hemos trabajado con eso, pero no, no ha sido el impulsor de lo social, porque esto yo no le llamo social, esto es hasta sentido común, de respeto al vecindario, y nosotros creemos mucho en la armonía del vecindario.”

El ejemplo indicado por la entrevistada sugiere que, si bien los reclamos de la comunidad circundante a las instalaciones de la empresa no han sido un detonante de la gestión de RSC, la han dirigido a llevar a cabo algunas iniciativas internas para garantizar la convivencia.

En cuanto a la práctica de filantropía por parte del fundador de la empresa, la Sra Santos Berroa lo confirma explicando que su padre realiza acciones sociales de carácter individual tales como el pago de la matrícula universitaria a varios jóvenes y el apoyo a varias fundaciones.

*P3 – Los valores y las preocupaciones sociales del fundador influirán significativamente en las decisiones que implique la gestión formal de RSC, independientemente de cuál sea la generación que se encuentre al mando de la empresa al iniciar dicha gestión.*

En cuanto a la incidencia de los valores y las áreas de interés social del fundador sobre la gestión de RSC, la entrevistada lo confirma, explicando que aun con la incursión de la segunda generación en la empresa, sus áreas de acción social siguen siendo las mismas que las propuestas por el fundador, solo que han reforzado el énfasis puesto en las mismas.

“El siempre ha trabajado con la comunidad, o sea, ese acercamiento. No, nosotros no hemos... Bueno, tal vez en medio ambiente hemos hecho más énfasis, pero es una cuestión de época, hace veinte años no se hablaba de medio ambiente, ahora sí. Eso lo hemos... Pero eso ha sido porque el entorno, no ha sido porque nosotros tenemos visión ni nada de eso, sino que el entorno nos ha empujado a que trabajemos en torno al medio ambiente.”

*P4 – La gestión formal de RSC suele iniciar cuando alguna generación siguiente al fundador ya se encuentra activa en la dirección de la empresa.*

La aplicación de esta proposición en el caso de esta empresa se hace evidente mediante la explicación ofrecida por la entrevistada en este sentido, a la vez que explica los roles de la primera y la segunda generación:

“Sí, pero déjame decirte para ser justa, él comenzó el proyecto que se llama “Prolonga la Vida de tu Planeta”, que se reciben niños desde que...Lo que pasa es que no había un aula, no, no estaba formalizado. O sea, yo vengo a formalizar. ¿Me explico? Yo no vengo a innovar, no, no, no. La actividad, siempre se recibían, lo que pasa es que tal vez era una vez al mes, ahora ya es dos veces a la semana o tres veces a la semana, ya tenemos un aula para eso, o sea, se le ha dado... Pero él siempre, y claro, no con la velocidad porque en una empresa familiar la primera generación tiene un rol que es el de echar para adelante la compañía, de fajarse como un titán contra viento y marea para echar para adelante lo que ellos crearon. [...] La segunda generación viene más cómoda porque ya tú encuentras una estructura hecha. Es muy cómodo. Yo era muy dura cuando

entré al principio con mi papá, “no, tú bla bla bla”. Después me he dado cuenta que no, que no se puede ser tan duro, que para mí es muy cómodo. Mi rol es diferente, ya mi rol no es el de empujar a la compañía para que se mantenga, digo, para que crezca y, ya lo mío es mantenimiento, cohesión familiar, porque eso sí es importante, porque viene el desmembramiento; tú sabes que la mayoría, solamente un diez por ciento llega a la tercera generación.”

*P5 – En la mayoría de las empresas familiares, el inicio de la gestión de RSC estuvo enmarcado en una superposición con el concepto de filantropía, por lo que dicha gestión se limita a este aspecto.*

En este sentido, la entrevistada destaca que la empresa aun mantiene una parte de su gestión de RSC, que fue iniciada por su padre, a modo de filantropía, sin que necesariamente se tenga en mente la visión de RSC como un accionar:

“Nosotros, por ejemplo, bueno, ayudamos a varias fundaciones, pero ya esos son ayudas en las que no nos involucramos mucho. Por ejemplo, les damos el agua. Así tenemos varios hospitales, al Robert Reid le damos el agua al departamento de los niños que necesitan la diálisis.”

*P6 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se amplía el concepto que tiene la dirección de la empresa acerca de la RSC, lo que conlleva la consideración de más aspectos a ser gestionados.*

En cuanto a la ampliación del concepto de RSC ante la incursión de la segunda generación en la empresa, la entrevistada explica que lo que ha aumentado es el énfasis puesto en determinadas áreas (lo cual atribuye a factores externos) aunque no ha aumentado el número de problemas sociales atendidos. Por lo que se puede asumir que la gestión de RSC se ha fortalecido, aunque ello no implique una ampliación en cuanto a las áreas de acción.

“No, nosotros no hemos... Bueno, tal vez en medio ambiente hemos hecho más énfasis, pero es una cuestión de época, hace veinte años no se hablaba de medio ambiente, ahora sí. Eso lo hemos... Pero ha eso ha sido porque el entorno, no ha sido porque nosotros tenemos visión ni nada de eso, sino que el entorno nos ha empujado a que, en torno al medio ambiente.”

*P7 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene una motivación menos altruista y más estratégica.*

Sobre esta proposición no fue posible recolectar las impresiones de la entrevistada.

*P8 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene un carácter más formal, influido por el grado de profesionalización de la empresa familiar.*

A pesar de que su respuesta no estuvo estrictamente limitada a considerar la influencia de la profesionalización en el grado de formalidad de la gestión de RSC, la entrevistada señala la relevancia que reviste la formación profesional para la adecuada gestión de la firma.

“Nosotros hemos tenido que estudiar; no es que nos ganamos el puesto por el vínculo, yo tuve que estudiar y hacerme, y hacer la maestría en administración. Mi hermana está estudiando, se gradúa ahora en diciembre, y mi hermano es administrador.”

*P9 – A medida que se incorporan generaciones siguientes al fundador, se pone mayor empeño en la difusión de la gestión de RSC de la empresa familiar.*

En cuanto a la difusión de la gestión de RSC, la Sra Santos Berroa explica que:

“Eso se hace nada más a nivel interno, incluso no nos gusta hablarlo mucho; que eso es un, también, diferencias filosóficas que tenemos, que “hay que cacarear lo que uno hace”, entonces “no, pero” ... Por eso hicimos esa rueda de prensa cuando inauguramos, probablemente, uno de estos días se haga otra, pero no. A mí no me gusta, como hay gente que está con la cámara, “le estamos dando la medicina a esta gente”. Eso no se hace. Eso no se hace. Tú no pones al desnudo al que tú estás ayudando, eso es como echarle en cara, como utilizarlo, ¿tú ves? Entonces ahí tenemos diferencias filosóficas con algunos, a papi y a mí no nos gusta como decirlo, y otros dicen “si tú no lo dices, no lo estás haciendo”.

Al preguntarle si los miembros de la tercera generación de la familia que están supuestos a insertarse en la firma promueven que se difunda la labor social de la empresa, la entrevistada responde de una manera muy concisa estableciendo que no:

“A ellos no les gusta.”

P10 – *El reconocimiento de la gestión de RSC por parte de la sociedad es fuente de emociones positivas para los miembros de la familia activos en la dirección de la empresa, lo que influye positivamente en su compromiso.*

La Sra Santos Berroa confirma que el reconocimiento dado por la sociedad a la labor de RSC de la firma, incide en el compromiso de continuar dicha gestión, aunque aclara que ese reconocimiento no es buscado activamente por la familia ni por la empresa.

“Claro. Sí, yo creo que sí. Eso ayuda. Pero no lo, no lo buscamos. O sea, no andamos buscando realmente que nos reconozcan, sí nos han reconocido bastante, tanto los vecinos como algunas fundaciones y por lo menos, no por el reconocimiento en sí sino por lo menos de que alguien está apreciando lo que tú haces, ¿me explico? Que no está pasando inadvertido. Caramba, tal vez por eso. Y si te compromete, sí te compromete a seguir ayudando, a seguir aportando.”

P11 – *Los dirigentes de la empresa familiar tienen la expectativa de que el compromiso con la gestión de RSC sea creciente a través de las generaciones sucesivas.*

En cuanto a la expectativa de que las generaciones siguientes den continuidad a la labor social, la entrevista indica:

“No, que se aumente. O sea, porque yo tengo todavía, yo quiero hacer una fundación, lo que pasa es que estamos entre que, si la fundación va a ser de la familia, mía, que, de la compañía, ¿entiendes? Estamos en esa disyuntiva, pero la idea es hacer una fundación y que ellos continúen.”

P12 – *Que una empresa familiar sea heponímica constituye un factor de motivación para que los miembros de la familia se comprometan aún más con la gestión de RSC.*

Dado que Agua Planeta Azul, S.A. no es una empresa de tipo heponímico, no se recolectaron datos sobre esta proposición.

- Hallazgos adicionales derivados de las entrevistas.

Como hallazgo adicional derivado de la entrevista realizada a la Sra Wendy Santos Berroa, vicepresidente y líder de la gestión de RSC de la empresa, se establece el concepto de responsabilidad social personal como un aspecto relevante para este caso, el cual la entrevistada parece definirlo en el marco de las acciones llevadas a cabo por un individuo en

beneficio de otros miembros de la sociedad. Dicho concepto emergió de manera natural y espontánea en el discurso de la entrevistada, al narrar cómo ella misma se envuelve en acciones sociales de distinto tipo:

“Yo tengo, por ejemplo, si tú ves en mi chequera, yo tengo lo que se llama RSP, yo le llamé así, eso es Responsabilidad Social Personal. Entonces, por ejemplo, yo tengo una cuota personal, que no la saben ni mis hijos, para ayuda. RSP, RSP, RSP, RSP (señalando renglones en su chequera).”

## ***Caso 6: La Monumental de Seguros***

*“Ser una empresa familiar nos da una ventaja competitiva”*  
Luis Núñez (Fundador)

### - Datos generales de la empresa.

La Monumental de Seguros es una empresa aseguradora con 29 años en el mercado dominicano, ofreciendo cobertura en diversos ramos, que incluyen seguros de vida y accidentes personales, vehículos de motor, transporte de carga, incendio y líneas aliadas, naves aéreas y marítimas, responsabilidad civil, interrupción de negocios, riesgo de construcción y montaje, fidelidad de empleados, enfermedades graves, últimos gastos y seguros de salud a través de su empresa ARS Monumental.

Cuenta con el respaldo de empresas reaseguradoras de sólido prestigio internacional, como Munich Re de Alemania, Suiza de Reaseguros, Hanover Re y Patria.

Sus operaciones están diseminadas por todo el país, a través de una amplia red compuesta por 20 sucursales y numerosos agentes intermediarios.

Con unos 300 empleados, un capital superior a los RD\$130,000,000 y ventas anuales aproximadas de RD\$1,500,000,000 es considerada una empresa de gran tamaño.

La Monumental de Seguros se autodefine como una empresa familiar, cuya propiedad y dirección aun se encuentran concentradas en la primera generación, bajo un proceso de relevo generacional planificado, en que los hijos de la familia empresaria desde hace ya varios años ha asumido posiciones de alto mando, procurando la intención de mantenerse siendo una empresa familiar a través del tiempo.

- Identificación de informantes clave y documentos consultados.

Las informaciones que permitieron la construcción de este caso fueron recopiladas mediante dos técnicas:

- Entrevista semidirectiva a la Srta Melissa Núñez, Directora de Consolidación de La Monumental de Seguros, hija del fundador de la empresa y encargada de la gestión de RSC
- Análisis documental del contenido de las siguientes fuentes secundarias:

Oficina Nacional para la Propiedad Intelectual (2015, diciembre) “ONAPI entrega certificados de nueva indicación deográfica y dos denominaciones de origen de productos dominicanos”. Disponible en: <http://www.onapi.gov.do/noticiascomunicaciones/181-diciembre-2015/878-onapi-entrega-certificados-de-nueva-indicacion-geografica-y-dos-denominaciones-de-origen-de-productos-dominicanos.html>

Página web de la empresa: <http://www.lamonumental.com.do/>

- Análisis de la historia de la empresa y de su gestión de RSC.

El Sr Luis Núñez, inició su actividad empresarial en Estados Unidos, en el año 1974 al comprar un restaurante a un tío. En esa época, los negocios de restaurantes y bodegas ubicados en New York demandaban una alta dedicación requiriendo entre 15 y 18 horas diarias de trabajo, por lo que después de un tiempo, el Sr Núñez buscó otras alternativas que requirieran un menor esfuerzo, encontrando la oportunidad de comprar edificios de vivienda a bajo costo en Manhattan, con lo inició su negocio inmobiliario.

En 1985 va de vacaciones con su familia a República Dominicana, su país natal, y toma la decisión de radicarse allí considerándolo un ambiente más propicio para criar y educar a sus hijos, pues para esa época la ciudad de Nueva York era muy peligrosa por el auge de las drogas. Debido al crecimiento del sector financiero, el Sr Núñez decide incursionar en otro ramo comercial, creando la Financiera Núñez, que ahora se llama Corporación de Crédito Monumental.

Después de un año radicado en el país entró en contacto con una persona que había salido de una compañía de seguros, quien tenía el proyecto, pero no contaba con los recursos necesarios para desarrollarlo. Al considerar el proyecto interesante, el Sr Núñez le ofreció adquirirlo. Así

nace La Monumental de Seguros, siendo fundada el 25 de agosto de 1988 con autorización para operar todos los ramos de seguros.

Con su sede principal en Santiago de los Caballeros, en 1990 la empresa inició un proceso de expansión paulatino, hasta contar hoy día con unas 20 sucursales ubicadas a lo largo de todo el territorio nacional. Desde principios de la década de los 90, las sucursales se encuentran interconectadas mediante una moderna plataforma tecnológica que permite ofrecer a los asegurados soluciones con eficiencia y calidad en los principales puntos del país.

A raíz de la implementación de la Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de la Seguridad Social, en el 2001 nace ARS Monumental como una división de seguros que para el año 2004 se desprendería pasando a ser una entidad separada.

En el año 2002, se inicia el proceso de profesionalización con la asesoría del Centro Gerencial Meta.

Para el año 2004 se integra formalmente Luis Jr, como primer miembro de la 2da generación, a este le seguirían cada uno de sus hermanos en años posteriores.

En el año 2005 la empresa adquiere dos edificaciones nuevas para instalar las dos sedes principales ubicadas en Santiago y Santo Domingo con una visión corporativa más amplia. Con el fin de eficientizar y mejorar sus servicios, en el año 2006 la empresa se aboca a un proyecto de Gestión de la Calidad y Procesos.

Buscando diversificar su actividad comercial, en el año 2006 la familia Núñez adquiere el restaurante Marisco Centro.

Aunque sin establecer una fecha exacta, desde muy temprano la empresa inició su gestión de RSC, mediante diversas iniciativas que incluyen:

- Programa de becas para colaboradores que desean hacer carrera en la empresa, ofreciendo cobertura de matrícula para estudios de Grado, Maestrías, Certificaciones y Diplomados, llegando a beneficiar a unos 60 empleados.
- Apoyo a la comunidad de Juncalito, lugar de origen del fundador de la empresa, mediante la dirección de una serie de proyectos en procura de lograr el desarrollo sostenible del pueblo y garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos. Con estos programas se han beneficiado unas 150 familias.
- Proyecto de gestión del impacto ambiental, mediante el uso de paneles solares en la sede principal de ARS Monumental, así como en el nuevo edificio de la sede principal de La Monumental de Seguros, generando unos 68,940 kw/año de energía verde y un estimado de emisiones de CO2 evitadas de unos 41,363 kg/año.
- Fomento de la reforestación y protección de las cuencas hidrográficas del país, mediante jornadas de siembra, fomento de la producción de café bajo sombra, protección y conservación de más de 85 fuentes de agua que existen dentro de las fincas de productores de café y alimentan los principales ríos que nacen en la Cordillera Central.
- Donación de útiles escolares a todos los hijos de los colaboradores, previo al inicio del periodo de clases, beneficiando más de 270 niños cada año.
- Programas de Promoción y Prevención de Salud, desarrollados continuamente con la realización de charlas y operativos médicos para promover la salud y el bienestar, contando con la participación de más de 3,500 personas cada año.
- Maratón Monumental Primer Santiago de América, evento cuya misión es lograr el reconocimiento como Marca Ciudad para atraer corredores internacionales y del interior del país, además de promover la salud y el atletismo. En el mismo participan más de mil corredores cada año.
- Apoyo a la industria cinematográfica dominicana, siendo patrocinadores oficiales de dos películas, una de las cuales participó en el reconocido Tribeca Film Festival de la ciudad de Nueva York.
- Apoyo permanente a varios programas externos promovidos por organizaciones no gubernamentales, asociaciones empresariales, asociaciones estudiantiles, entre otras instituciones.

- Análisis de la filosofía organizacional de la empresa.

Para La Monumental de Seguros, la esencia de su accionar queda expresado mediante la siguiente filosofía organizacional:

Misión:

Asegurar a nuestros clientes tranquilidad y confianza mediante extraordinarias experiencias de negocio.

Visión:

Ser la empresa aseguradora preferida en el mercado con el mayor nivel de eficiencia y rentabilidad.

Valores:

- Liderazgo
- Proactividad
- Compromiso
- Integridad
- Innovación
- Calidad

En esta declaración de filosofía organizacional no queda explícita la intención de ejercer iniciativas de RSC. No obstante, cabe señalar que, con frecuencia, el valor compromiso es parte de la declaración de numerosas empresas, aludiendo no sólo al compromiso con los grupos de interés inmediatos tales como accionistas, clientes, proveedores y socios comerciales, sino también grupos de interés tales como la comunidad circundante y la sociedad en sentido general.

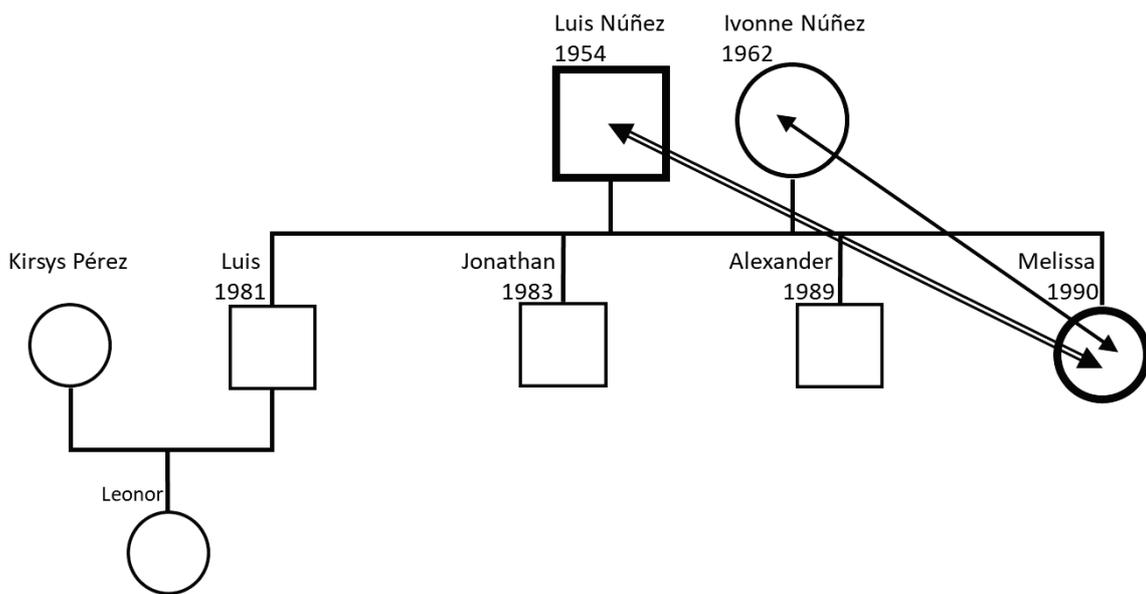
- Análisis del rol de los miembros de la familia en la gestión de RSC.

La gestión de RSC de la empresa ha tenido su origen en manos del propio fundador de la firma, contando con el apoyo de los miembros de la familia, en particular de la hija menor, la

Srta Melissa Núñez, quien dirige la ejecución de las iniciativas, articulando las labores de la Dirección de Mercadeo y las decisiones de la alta dirección de la compañía.

A continuación, se expone el genograma que representa a la familia empresaria, partiendo de los datos facilitados por los informantes clave. En cuanto a la exploración de la intensidad de las relaciones entre los miembros, solo se tuvo acceso a examinar el vínculo entre la informante clave y sus progenitores. En el caso de su padre y fundador de la empresa, la relación se muestra como cercana. En el caso de su madre, la relación parece tener una intensidad normal.

Figura No.29: Genograma de la familia Núñez.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Hallazgos relativos a las proposiciones del modelo teórico.

La recolección de datos permitió obtener informaciones relevantes para cada una de las proposiciones que componen el modelo teórico propuesto. Los datos recopilados para el

análisis de este caso a través de la entrevista realizada a la Srta Melissa Núñez, se explican a continuación.

*P1 – En los países en vías de desarrollo, la escasez de regulación en materia de RSC permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar.*

De acuerdo con la Srta Núñez, la gestión de RSC de la empresa encuentra sus orígenes en la historia personal del fundador, iniciando en una etapa temprana, aunque de manera poco estructurada.

“Es que desde que yo tengo uso de razón, porque mira, por ejemplo, no te he mencionado, pero como parte indirecta, tal vez no es directa, dirigir una asociación, la Asociación de Comerciantes e Industriales de Santiago, eso es parte de la responsabilidad social y eso fue hace varios añitos atrás que mi papá la dirigió por dos periodos consecutivos. Entonces, desde que yo tengo uso de razón –que yo soy una niña- siempre hemos estado activos y siempre hemos estado... Tal vez algunos de los colaboradores que tienen más tiempo te podrán dar más detalles, pero desde que yo tengo uso de razón, nosotros hemos estado brindando apoyo a la comunidad, desde que tengo uso de razón. Y es por algo hereditario, en el sentido de que mi papá siempre me hace el cuento de cuando en el campo su abuela iba con una mula y siempre que una de las mujeres de allá paría, ella le llevaba todas las cosas básicas que necesitara la mujer a la hora de recibir al bebé. O sea, de manera, fajá con su mula, fuera metida allá, en yo no sé dónde, ahí estaba mi abuela llevando, llevándole todos esos regalitos y cosas necesarias para la mujer. Entonces él siempre ha tenido como esa visión y esa identificación, y él se lo ha transmitido a todos los colaboradores en sentido general.”

*P2 – Como consecuencia, solo si existen presiones sociales significativas, el fundador decide practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.*

En cuanto a la existencia de presiones sociales que sirvan como detonante de la gestión de RSC, la Srta Núñez se refiere a una de las principales iniciativas, de la siguiente manera:

“Mira, hace aproximadamente tres o cuatro, tres o cuatro años, atacó severamente una enfermedad que se llama La Broca, a los cafetales, eso destruyó aproximadamente el setenta a ochenta por ciento de la caficultura. ¿Qué pasa? Todos esos pequeños productores de café estaban emigrando del campo a la ciudad porque no tenían ningún sustento económico y, ¿a qué venían? A los marginales, o sea, cuidado si a la delincuencia, o venían a arrinconarse en la orilla de un río, bajo condiciones que no, no son agradables. Viendo esa situación, pues es que surge la idea de formar la Asociación, y para apoyar la comunidad y para que esa emigración fuera a lo inverso. O sea que, buscar la manera de que la comunidad se auto sustentara y no tuvieran razón por la cual

ellos irse. Entonces, los campos estaban quedando vacíos, Juncalito se estaba quedando vacío prácticamente. Como mi papá siempre ha tenido eso en su vida, en su interior, porque él nació allá, o sea él es de Juncalito, él se sintió muy identificado con ese proyecto, o sea, nace a causa de esa necesidad. Y ahí se dio la coyuntura de que vinieron muchas manos amigas, etcétera, etcétera; pero esa fue la principal causa, por esa necesidad. La necesidad vino de la propia comunidad.”

Al referirse a otros programas, explica que la motivación ha surgido tanto de manera interna como de fuentes externas:

“Yo siento que ha sido un poco de ambos, pero en mayor parte ha sido por iniciativa interna. El maratón fue iniciativa interna, lo de Juncalito fue un poquito de ambos, presión, pero iniciativa, los programas de apoyo a operativos médicos, eso es iniciativa interna, o sea, hay la necesidad, pero, yo siento que es como una combinación.”

*P3 – Los valores y las preocupaciones sociales del fundador influirán significativamente en las decisiones que implique la gestión formal de RSC, independientemente de cuál sea la generación que se encuentre al mando de la empresa al iniciar dicha gestión.*

Reflexionando sobre la influencia de los valores y las áreas de interés social del fundador sobre las iniciativas que abarca la gestión de RSC, la entrevistada explica que:

“En su mayoría, se puede decir que sí, que ha sido, pero es por la misma experiencia y realmente quien tiene la última voz cantante siempre es la cabeza del grupo. La línea más o menos ha sido la misma; nosotros siempre hemos estado identificados con el campo, siempre hemos estado identificados con nuestros colaboradores, siempre hemos estado identificados con la salud y siempre hemos estado identificados con el deporte; y el medioambiente, uno A siempre para nosotros.”

*P4 – La gestión formal de RSC suele iniciar cuando alguna generación siguiente al fundador ya se encuentra activa en la dirección de la empresa.*

La segunda generación familiar, en la persona de la Srta Melissa Núñez, es la que ha impulsado la formalización de los programas mediante la articulación de las decisiones y la constitución de un equipo con la Dirección de Mercadeo. Al respecto, al entrevistada explica lo siguiente:

“Yo siento que las cosas fluyen más, por ese mismo sentido porque a veces cuando tenemos todo centralizado en una persona es un poquito más difícil que las cosas fluyan y cuando uno tiene cierto poder de influencia como que uno ayuda a que las cosas caminen más. Entonces, parte sí se pudiera decir que la integración de nosotros como segunda generación hace que las cosas fluyan, fluyan más rápido y no tener esa dependencia necesariamente de la cabeza.”

*P5 – En la mayoría de las empresas familiares, el inicio de la gestión de RSC estuvo enmarcado en una superposición con el concepto de filantropía, por lo que dicha gestión se limita a este aspecto.*

La aplicación de esta proposición en el caso de esta empresa se logra mediante el discurso de la entrevistada que fue citado para el análisis de la proposición no. 1, así como lo siguiente:

“Antes podíamos apoyar diez mil programas, pero no necesariamente veíamos un beneficio tangible.”

*P6 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se amplía el concepto que tiene la dirección de la empresa acerca de la RSC, lo que conlleva la consideración de más aspectos a ser gestionados.*

Con relación a esta proposición, la entrevistada establece que la gestión de RSC básicamente se mantiene circunscrita a las áreas de interés del fundador, aunque con algunas adiciones por parte de la segunda generación.

“En su mayoría, se puede decir que sí, que ha sido, pero es por la misma experiencia y realmente quien tiene la última voz cantante siempre es la cabeza del grupo. Pero, no sé. Podría decir que algunos, uno tiene cierta influencia de decirle, o sea, de, de decisión, de pienso que sería buena idea apoyar esto o pienso que sería buena idea apoyar esto, pero en general, aunque venga de uno como que uno siente que ha sido por esa misma visión que él ha transmitido. [...] En cierto modo como que el pensamiento está alineado en ese sentido. [...] Exactamente, como que tenemos más o menos los mismos pareceres e ideales, o sea, porque eso es lo que nos han enseñado y nos han inculcado, pero sí, hay algunas iniciativas que surgen, que igual se apoyan y que pueden haber salido de nosotros.”

*P7 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene una motivación menos altruista y más estratégica.*

Respecto al contenido de esta proposición, el discurso de la Srta Núñez, confirma la aplicación de la misma al caso de esta empresa, al establecer que ciertamente, la incorporación de la

segunda generación y la consecuente formalización de la gestión de RSC, permiten que dicha gestión sea más estratégica y de mayores beneficios para la propia organización al lograr mayor coherencia para la identidad corporativa.

“Porque así tiene un mejor resultado. Te comentaba que antes podíamos apoyar diez mil programas, pero no necesariamente veíamos un beneficio tangible y ahora que podemos decir que tenemos esa formalización, tenemos resultados concretos, o sea, tal vez damos un poquito más aquí pero realmente esto va acorde con lo que nosotros necesitamos y con lo que nosotros aspiramos apoyar. O sea, yo pienso que la claridad de que estemos completamente conscientes de qué estamos apoyando y qué no estamos apoyando ha sido parte de esa formalización, porque antes ni siquiera estábamos muy claros de qué era lo que estábamos apoyando porque vivíamos diciendo que sí a todo lo que aparecía. Entonces eso es sumamente importante para nosotros y que también es como te digo, nosotros nos hemos querido concentrar en ciertos sectores muy específicos que van en torno a lo que nosotros visionamos.”

*P8 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene un carácter más formal, influido por el grado de profesionalización de la empresa familiar.*

Aunque en su respuesta no se refiere a las diferencias en el grado de profesionalización de la segunda generación respecto de la primera, y cómo esto podría influir sobre la gestión de RSC, la entrevistada establece que ciertamente, la integración de la segunda generación en este aspecto posibilita un manejo más eficiente.

“Entonces, parte sí se pudiera decir que la integración de nosotros como segunda generación hace que las cosas fluyan, fluyan más rápido y no tener esa dependencia necesariamente de la cabeza.”

*P9 – A medida que se incorporan generaciones siguientes al fundador, se pone mayor empeño en la difusión de la gestión de RSC de la empresa familiar.*

En cuanto a esta proposición, la Srta Núñez responde desde una perspectiva muy individual, explicando que está de acuerdo en que se difunda la gestión de RSC:

“Todas las actividades que nosotros hagamos, yo les digo denle, cacaréenla, por favor, que eso es lo que la gente le gusta, mantenerse al tanto, y muchas veces los mismos colaboradores no saben. Por ejemplo, nosotros hace par de meses llevamos a todos los gerentes a una jornada de reforestación en Juncalito y les hicimos un tour por el café y por la panadería, o sea, todo, y cuando nosotros publicamos la foto y dijimos el resumen, ahí estaban todos que quieren ir para allá, o sea, todos, todos los colaboradores, ¿tú entiendes? Y eso los motiva y los hace sentir parte, o sea que a mí

me encanta como que todo, los cumpleaños, o sea como que todo todo todo todo todo, que lo publiquen y que le den seguimiento y a la gente le gusta figurear un chin. Pero es sumamente importante para que ellos se sientan parte.”

En cuanto a la posición de su padre como primera generación y sus hermanos como miembros de la segunda generación, la entrevistada confirma su interés en que se difunda la gestión de RSC, y agrega lo siguiente para aclarar que su mayor interés es la difusión interna en lugar de la externa:

“Sí, eso es un sentimiento común, es un sentimiento común. [...] Que se divulgue es importante para nosotros. No tal vez en los medios de prensa en el sentido, es más importante internamente que en los medios de prensa, para nosotros. Los medios de prensa porque eso es parte de, tú sabes, uno también tiene que aprovechar esa circunstancia para que la gente reconozca que nosotros somos una empresa socialmente responsable, pero no es nuestro sentir de que, ay tenemos que, ¿tú entiendes? Pero, pero sí, divulgarlo es importante, es importante.”

*P10 – El reconocimiento de la gestión de RSC por parte de la sociedad es fuente de emociones positivas para los miembros de la familia activos en la dirección de la empresa, lo que influye positivamente en su compromiso.*

La Srta Núñez admite que el reconocimiento de la labor social de la empresa por parte de la sociedad es fuente de satisfacción para los miembros de su familia y es fuente de motivación para mantener su compromiso de continuidad de dicha gestión, a la vez que establece que lograr ese reconocimiento no es algo que busquen de manera activa.

“Si nos reconocen bien, si no también. [...] Si nos quieren reconocer por eso, feliz y contento, o sea, ¿por qué no? Pero no es la razón por la cual nosotros lo hacemos realmente. [...] En verdad sí, nos compromete, porque ya tú sientas una base y un precedente de que tú tienes ese estilo de trabajo y ya la gente espera algo de ti, entonces tú tienes que demostrarle que tú eres igual o mejor aún que eso. Entonces eso ayuda.”

*P11 – Los dirigentes de la empresa familiar tienen la expectativa de que el compromiso con la gestión de RSC sea creciente a través de las generaciones sucesivas.*

Para la entrevistada, es completamente cierto que la generación del fundador tiene expectativas de que las generaciones siguientes den continuidad y mejoren o amplíen la gestión de RSC de la firma.

“Totalmente, sí. No sé si explícitas pero siempre ha sido la motivación de él que sus hijos, por lo menos en el sentido de cómo tratan, tratamos a nuestros clientes, cómo nos perfilamos hacia afuera, cómo nuestro estilo de trabajo, o sea, siempre ha tenido cierta influencia; cierta no, bastante influencia en ese sentido y aunque talvez no lo diga así a lo claro, explícito, “miren yo quiero que ustedes hagan esto y esto así y así”, uno siente como que ese es el sueño y el deseo, de que en un futuro a todos estos programas se les dé continuidad y que mejoren con el tiempo, o sea, no que lo que hacemos ahora sea lo único que hagamos después, pero que siempre estemos identificados con esta parte social.”

*P12 – Que una empresa familiar sea heponímica constituye un factor de motivación para que los miembros de la familia se comprometan aún más con la gestión de RSC.*

Dado que La Monumental de Seguros no es una empresa heponímica, no fue posible recolectar datos en torno a esta proposición.

- Hallazgos adicionales derivados de las entrevistas.

Además de los datos relacionados con cada una de las proposiciones que componen el modelo teórico, de la entrevista con la Srta Núñez se deriva un dato adicional importante para la comprensión del caso: la importancia de las historias de vida de los antepasados de la familia empresaria, en particular, antepasados directos del fundador, como parte del origen de la gestión de RSC de la firma. Esto queda en relieve gracias al relato de la entrevistada acerca de quien sería su bisabuela, y cómo las acciones de este miembro de la familia han servido de inspiración para algunas acciones del fundador y su profunda identificación con las necesidades de la comunidad. Esto también pone de relieve la importancia de las redes sociales que se crean en la comunidad de origen del fundador de la empresa.

“Desde que yo tengo uso de razón, nosotros hemos estado brindando apoyo a la comunidad, desde que tengo uso de razón. Y es por algo hereditario, en el sentido de que mi papá siempre me hace el cuento de cuando en el campo su abuela iba con una mula y siempre que una de las mujeres de allá paría, ella le llevaba todas las cosas básicas que necesitara la mujer a la hora de recibir al bebé. O sea, de manera, fajá con su mula, fuera metida allá, en yo no se dónde, ahí estaba mi abuela llevando, llevándole todos esos regalitos y cosas necesarias para la mujer. Entonces él siempre ha tenido como esa visión y esa identificación, y él se lo ha transmitido a todos los colaboradores en sentido general.”

**§2: *Hacia una exploración de las generalidades del fenómeno en el contexto: Análisis inter casos***

Agotada la etapa de análisis individual de los casos estudiados, la presente sub-sección tiene por objetivo el análisis comparativo de los hallazgos relativos a las proposiciones del modelo teórico, haciendo consolidación de los seis casos incluidos. Para ello, se procede a revisar la aplicación de cada una de las proposiciones a los casos estudiados, siguiendo el orden de las mismas y estableciendo de manera concisa no solamente su verificación positiva o negativa para los casos, sino también haciendo énfasis en aquellos casos que presentan elementos distintivos.

*P1 – En los países en vías de desarrollo, la escasez de regulación en materia de RSC permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar.*

Esta proposición fue confirmada en todos los casos, a excepción del caso no. 3, la empresa Manuel Arsenio Ureña, S.A., donde la gestión de RSC fue una labor prioritaria desde el inicio de sus operaciones, aunque de manera informal.

*P2 – Como consecuencia, solo si existen presiones sociales significativas, el fundador decide practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.*

La totalidad de las empresas expresaron que su gestión de RSC no estuvo determinada por presiones sociales. No obstante, todas las empresas reconocen el poder de influencia de la sociedad en términos de sus demandas, especialmente, aquellas dirigidas a la figura del empresario más que a la empresa misma, de modo que ven esta influencia como algo importante, aunque no sea un detonante de la gestión de RSC. Cabe señalar que en el caso de la empresa Grupo Viamar, S.A. se distinguió la incidencia de los socios comerciales.

*P3 – Los valores y las preocupaciones sociales del fundador influirán significativamente en las decisiones que implique la gestión formal de RSC, independientemente de cuál sea la generación que se encuentre al mando de la empresa al iniciar dicha gestión.*

Esta proposición resultó confirmada en todos los casos, especialmente en cuanto a la incidencia del sistema de valores personales del fundador sobre la gestión de RSC, cómo estos valores se hacen evidentes a través de las iniciativas de RSC de la firma.

*P4 – La gestión formal de RSC suele iniciar cuando alguna generación siguiente al fundador ya se encuentra activa en la dirección de la empresa.*

La totalidad de las empresas estudiadas confirmó la aplicación de esta proposición a su caso. No obstante, cabe señalar el caso de la empresa Manuel Arsenio Ureña, S.A., donde la iniciativa de formalizar la gestión de RSC instituyendo la Fundación, provino del propio fundador de la firma, aunque ya la segunda generación se encontraba activa en la dirección del negocio.

*P5 – En la mayoría de las empresas familiares, el inicio de la gestión de RSC estuvo enmarcado en una superposición con el concepto de filantropía, por lo que dicha gestión se limita a este aspecto.*

Todas las empresas confirmaron la aplicación de esta proposición, aludiendo que ciertamente las primeras acciones de RSC tuvieron la forma de filantropía y acción social de carácter personal por parte del fundador.

*P6 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se amplía el concepto que tiene la dirección de la empresa acerca de la RSC, lo que conlleva la consideración de más aspectos a ser gestionados.*

Esta proposición fue confirmada en cuatro de los seis casos estudiados. Precisamente los dos casos en que esta proposición no fue validada corresponden a las empresas cuya propiedad aun se encuentra en manos de la generación fundadora, aunque en su dirección participa activamente la segunda generación. En ambos casos, la proposición se aplica de manera parcial, ya que las áreas de acción continúan siendo las mismas (aunque con mayor énfasis) de modo que el concepto no se ha ampliado.

*P7 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene una motivación menos altruista y más estratégica.*

En cuanto a esta proposición, los resultados difieren de acuerdo al nivel de madurez de las empresas. Para las firmas de tercera generación, la proposición se confirma de manera total. En el caso de las empresas con propiedad y dirección en manos de la segunda generación de la familia empresaria, la proposición se confirma de manera parcial ya que ambas empresas aluden a que no se busca una mayor competitividad (Manuel Arsenio Ureña, S.A.) ni tampoco se obtienen beneficios financieros (Grupo Viamar). Finalmente, en el caso de las empresas cuya propiedad aun se encuentra concentrada en la generación del fundador, la aplicación de la proposición difiere: Para la empresa La Monumental de Seguros la proposición es totalmente aplicable, mientras que en el caso de la empresa Agua Planeta Azul, S.A. no se obtuvieron datos concluyentes.

*P8 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene un carácter más formal, influido por el grado de profesionalización de la empresa familiar.*

Para esta proposición se obtuvo confirmación de parte de tres empresas, a saber, las dos firmas de tercera generación y la firma de segunda generación con mayor tiempo ejerciendo iniciativas de RSC; lo cual sugiere que tal vez la antigüedad de la empresa y de su accionar en materia de RSC podrían ser determinantes en cuanto a la aplicación de esta proposición. En las otras tres empresas los datos obtenidos no resultaron concluyentes.

*P9 – A medida que se incorporan generaciones siguientes al fundador, se pone mayor empeño en la difusión de la gestión de RSC de la empresa familiar.*

De acuerdo a los datos obtenidos, parece que también en el caso de esta proposición el factor antigüedad juega un papel importante en la manera en que se concibe la difusión de la gestión de RSC. Para las empresas de mayor antigüedad, esta difusión puede jugar un rol estratégico para el futuro de la empresa o bien, puede servir como ejemplo en la sociedad. En las dos empresas más jóvenes, aquellas que aun se encuentran en manos de la generación del fundador en términos de propiedad, la difusión es más importante a nivel interno que externo, como una forma de fortalecer la identificación de los empleados con la organización.

*P10 – El reconocimiento de la gestión de RSC por parte de la sociedad es fuente de emociones positivas para los miembros de la familia activos en la dirección de la empresa, lo que influye positivamente en su compromiso.*

La aplicación de esta proposición fue confirmada por todos los casos incluidos en la muestra estudiada. Cabe destacar que casi todas las empresas ampliaron su respuesta indicando que el reconocimiento de su gestión de RSC por parte de la sociedad es algo que sucede de manera natural y no lo buscan activamente.

*P11 – Los dirigentes de la empresa familiar tienen la expectativa de que el compromiso con la gestión de RSC sea creciente a través de las generaciones sucesivas.*

Esta proposición fue ratificada por la totalidad de los casos analizados, marcando especial énfasis en que la expectativa no consiste solamente en que la gestión de RSC sea continuada a través del tiempo sino ampliada y mejorada.

*P12 – Que una empresa familiar sea heponímica constituye un factor de motivación para que los miembros de la familia se comprometan aún más con la gestión de RSC.*

Esta proposición fue verificada solo en la mitad de la muestra estudiada, dado que solo esa proporción estaba constituida por empresas heponímicas. En el caso de estas firmas, la proposición fue validada.

## **Sección 2: Propuesta de Modelo Teórico**

El propósito general de esta investigación consistió en analizar la influencia de la evolución de la empresa familiar a través del tiempo sobre su gestión de RSC. Para ello se propuso cuatro objetivos específicos y se planteó una serie de proposiciones como alternativas para explicar lo que se pretendía observar a través de los objetivos.

Tras reflexionar sobre los resultados de la investigación y la aplicación natural en las empresas de cada una de las proposiciones que conforman el modelo teórico, la presente sección se dispone a proponer formalmente dicho modelo.

Antes de esto, es importante identificar las limitaciones que enfrentó el estudio las cuales, de alguna manera, inciden en la verificación de dichas proposiciones; esto es abordado en la primera subsección.

En la siguiente subsección se establece la ratificación del modelo, de acuerdo a la verificación de proposiciones realizada.

Finalmente, esta sección plantea algunas consideraciones para investigaciones futuras sobre el tema de la RSC en empresas familiares, especialmente en contextos similares al del presente estudio.

### **§1: *Limitaciones de la investigación***

Toda investigación, de la naturaleza que sea, es vulnerable a limitaciones que presenta el contexto donde se realiza. Consciente de tales limitaciones que con frecuencia escapan a su control, el investigador debe asumir la tarea -o bien, el reto- de procurar la culminación de la investigación obteniendo resultados que permitan lograr los objetivos y evitar que dichas limitaciones constituyan fuente de sesgo de los datos que se obtienen.

Esta investigación no fue la excepción. Durante su realización se identificaron varias limitaciones que, tal como su nombre lo indica, limitaron el desarrollo del estudio, mas no lo impidieron. Estas limitaciones consistieron en:

- La escasez de empresas que cumplieran con los criterios de inclusión y que, a la vez, estuvieran dispuestas a formar parte de la muestra. Se puede inferir que la disponibilidad limitada de empresas con las características requeridas para formar parte de la muestra a abordar obedece a la novedad del tema en el contexto.
- Lentitud en la confirmación de participación de algunas de las empresas, lo cual entorpeció el proceso.
- La mayoría de las empresas mostraron poca disposición a suministrar toda la información requerida para la elaboración de genogramas más precisos y detallados. Por respeto a la privacidad de las familias empresarias, se optó por construir los genogramas con la información disponible, procurando el apoyo de fuentes secundarias.
- Poca disponibilidad de los informantes clave quienes, debido a sus ocupadas agendas, no podían dedicar oportunidades adicionales para volver a entrevistarlos. Esto fue de especial importancia en el caso de aquellas empresas que se limitaron a ofrecer un único informante clave para la realización de las entrevistas. No obstante, a sabiendas de esta limitación, se procuró obtener la mayor cantidad y profundidad de información posible en la oportunidad de entrevista ofrecida.

## **§2: *Ratificación del modelo***

El modelo teórico propuesto para explicar la influencia de la evolución de la empresa familiar a través del tiempo sobre su gestión de RSC, estuvo basado en una serie de proposiciones que emergieron producto de la abducción. Este enfoque asumido por la investigadora permitió generar las proposiciones que conforman el modelo como resultado del ir y venir entre la

revisión de la literatura existente sobre el tema y la observación -a través de varios años- de las prácticas de RSC de numerosas empresas en el contexto de la investigación.

A continuación, se enuncian las proposiciones que componían el modelo teórico antes de su verificación mediante los casos estudiados.

*P1 – En los países en vías de desarrollo, la escasez de regulación en materia de RSC permite que la gestión de RSC no constituya una prioridad para el fundador de la empresa familiar.*

*P2 – Como consecuencia, solo si existen presiones sociales significativas, el fundador decide practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.*

*P3 – Los valores y las preocupaciones sociales del fundador influirán significativamente en las decisiones que implique la gestión formal de RSC, independientemente de cuál sea la generación que se encuentre al mando de la empresa al iniciar dicha gestión.*

*P4 – La gestión formal de RSC suele iniciar cuando alguna generación siguiente al fundador ya se encuentra activa en la dirección de la empresa.*

*P5 – En la mayoría de las empresas familiares, el inicio de la gestión de RSC estuvo enmarcado en una superposición con el concepto de filantropía, por lo que dicha gestión se limita a este aspecto.*

*P6 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, se amplía el concepto que tiene la dirección de la empresa acerca de la RSC, lo que conlleva la consideración de más aspectos a ser gestionados.*

*P7 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene una motivación menos altruista y más estratégica.*

*P8 – A medida que se incorporan generaciones subsiguientes, la gestión de RSC tiene un carácter más formal, influido por el grado de profesionalización de la empresa familiar.*

*P9 – A medida que se incorporan generaciones siguientes al fundador, se pone mayor empeño en la difusión de la gestión de RSC de la empresa familiar.*

*P10 – El reconocimiento de la gestión de RSC por parte de la sociedad es fuente de emociones positivas para los miembros de la familia activos en la dirección de la empresa, lo que influye positivamente en su compromiso.*

*P11 – Los dirigentes de la empresa familiar tienen la expectativa de que el compromiso con la gestión de RSC sea creciente a través de las generaciones sucesivas.*

*P12 – Que una empresa familiar sea heponímica constituye un factor de motivación para que los miembros de la familia se comprometan aún más con la gestión de RSC.*

Los hallazgos relacionados con cada una de estas proposiciones fueron descritos tanto a nivel de cada caso de manera individual mediante el análisis intracasos, así como también a nivel

comparativo a través del análisis intercasos, ambas reflexiones presentadas en la sección anterior.

Producto de este análisis, se pueden consolidar los hallazgos mediante la siguiente tabla que expone el nivel en que cada una de estas proposiciones se aplica a cada empresa, ya sea de manera total, parcial o nula. Asimismo, se identifican los casos donde los resultados no fueron concluyentes para confirmar la aplicación de la proposición y aquellos casos en que alguna proposición no aplicara, dada la naturaleza misma de la empresa.

Tabla No.21: Nivel de aplicación de las proposiciones a cada caso de estudio.

Proposición	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6
1	Total	Total	Nula	Total	Total	Parcial
2	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial
3	Total	Total	Total	Total	Total	Total
4	Total	Total	Total	Total	Total	Total
5	Total	Total	Total	Total	Total	Total
6	Total	Total	Total	Total	Parcial	Parcial
7	Total	Total	Parcial	Parcial	No concluyente	Total
8	Total	Total	Total	No concluyente	No concluyente	No concluyente
9	Total	Total	Total	Total	Parcial	Parcial
10	Total	Total	Total	Total	Total	Total
11	Total	Total	Total	Total	Total	Total
12	Total	Total	Total	No aplica	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Considerando esta consolidación de los hallazgos relacionados con las proposiciones, se puede establecer que ciertamente, todas las proposiciones representan en mayor o menor medida la realidad de las empresas estudiadas, salvo contadas excepciones donde la aplicación de alguna proposición resultó nula, lo cual se puede interpretar como plausible dentro de las diferencias individuales que componen los elementos distintivos de los casos.

Tomando en cuenta que la proposición no. 2 se manifestó de la misma manera para todos los casos con una aplicación parcial a la explicación de su realidad, es necesario reformular dicha proposición de modo que refleje de una manera más exacta la realidad de estas empresas; por lo que pasa a enunciarse de la siguiente manera:

*P2 – Como consecuencia, aunque no siempre, las presiones sociales pueden motivar al fundador a practicar iniciativas de filantropía, como base de su RSC.*

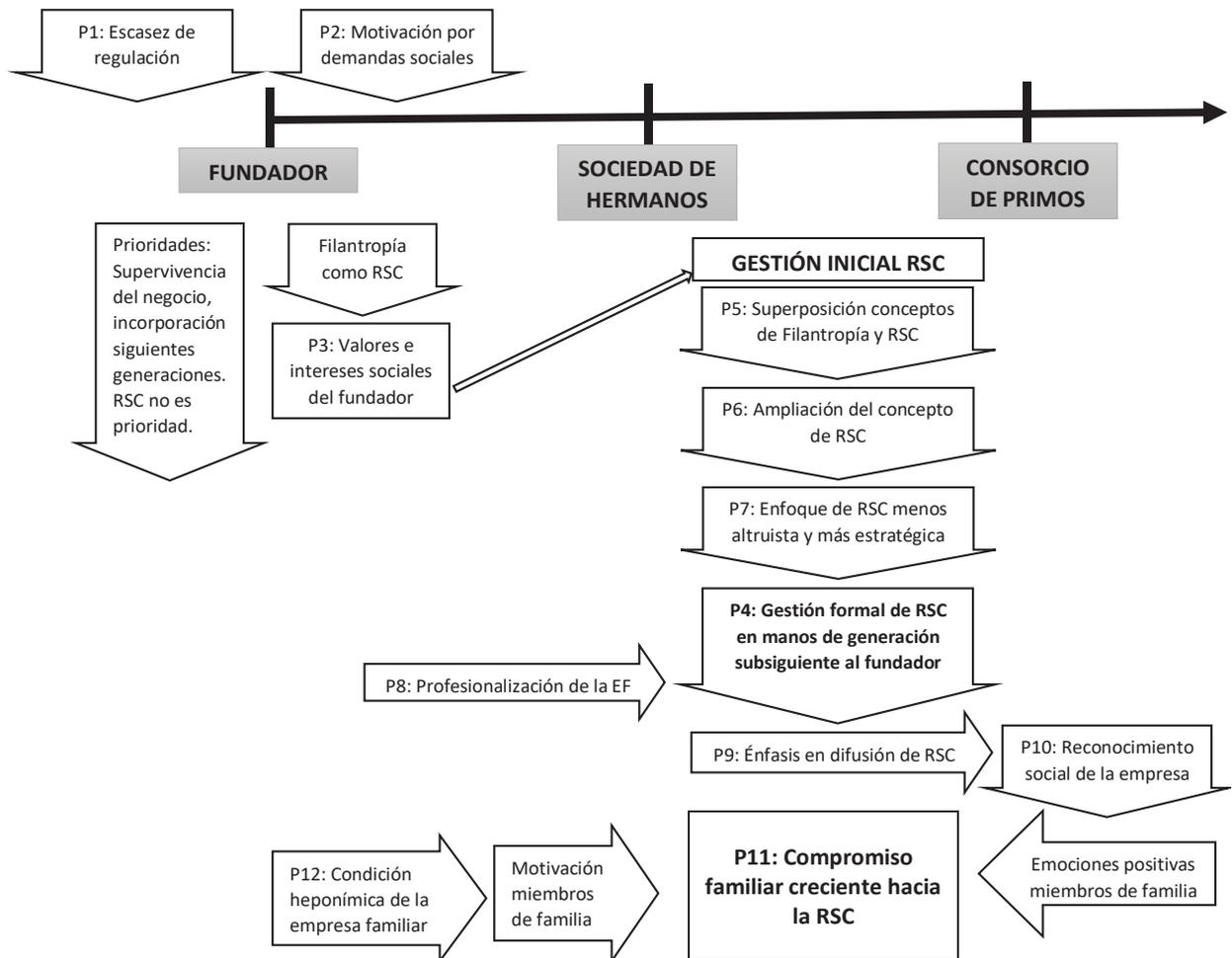
Con esta modificación del enunciado, queda incluida la posibilidad de que las demandas expresadas por la sociedad -en particular, por la comunidad cercana a la empresa o la comunidad de origen del fundador- a veces sirvan de motivación, aunque no necesariamente como un detonante para que se inicie la labor de la empresa en manos de la generación fundadora.

Ciertamente, cada una de las etapas propuestas por el Modelo Tridimensional de Gersick et al (1997) el cual sirvió como punto de partida para esta investigación, modela la gestión de RSC de manera distinta, pasando por el ejercicio de la filantropía en las etapas iniciales hasta alcanzar una gestión formal y estratégica en etapas de madurez. Los hallazgos sugieren de manera muy clara que la gestión de RSC en las empresas familiares se torna más frecuente, más compleja y más formal, a medida que estas organizaciones alcanzan etapas de mayor madurez a través de la incorporación de distintas generaciones de la familia empresaria en su dirección y, por consiguiente, superan los retos típicos de este tipo de empresas en cuanto a supervivencia y crecimiento durante las etapas tempranas de su ciclo de vida.

En este punto es importante destacar el papel jugado por la triangulación de datos mediante el uso de distintas fuentes de información para lograr la validación de los mismos, considerando la confirmación de las afirmaciones planteadas, así como la identificación de contradicciones. De tal forma que a través de la triangulación fue posible evaluar una misma dimensión del fenómeno investigado planteada en la forma de proposición, estableciendo el solapamiento o convergencia de resultados.

De este modo, habiendo verificado la adecuación de las proposiciones que componen el modelo para explicar la influencia de la evolución de la empresa familiar a través del tiempo sobre su gestión de RSC, queda propuesto el modelo en su versión final.

Figura No.30: Versión final del modelo teórico propuesto sobre la evolución de la gestión de RSC en las empresas familiares a través de su ciclo de vida.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Este modelo se presenta como una humilde contribución a la comprensión del tema estudiado, esperando que pueda resultar de utilidad para el conocimiento de la problemática abordada o bien, como punto de partida para investigaciones subsiguientes en torno al interesante y aun vasto tema de la gestión de RSC en la empresa familiar.

### **§3: *Implicaciones para investigaciones futuras***

Toda investigación debe ser lo suficientemente crítica de sí misma como para reconocer no solo las limitaciones prácticas que se identificaron durante su realización sino también la necesidad de hacer más y mejores investigaciones que puedan cerrar -o al menos contribuir con cerrar- las brechas de conocimiento que aun permanecen vigentes. Es por ello, que la presente investigación destaca tres implicaciones importantes para estudios que en el futuro pretendan abordar temáticas afines.

Primero, la necesidad de realizar más investigación de naturaleza cualitativa que permita explorar a fondo las cuestiones de cómo y por qué las empresas familiares desarrollan RSC. En este sentido, la investigación cualitativa presenta grandes ventajas ya que permite profundizar en aspectos muy internos de las organizaciones tales como los procesos de toma de decisiones, los distintos roles desempeñados por los directivos, las diferencias de criterio entre miembros de distintas generaciones, entre otros elementos interesantes. A través de las técnicas de recolección de datos propias de la investigación cualitativa, se puede abarcar un mayor contenido de modo que más preguntas de investigación puedan ser contestadas, con un cúmulo de informaciones rico en profundidad y reflexión.

Segundo, la necesidad de abarcar muestras de mayor tamaño, que posibilite generalizar las conclusiones a las que algún estudio eventualmente pueda arribar. El acceso a muestras compuestas por mayor número de empresas permite un análisis más extenso y, por demás, más inclusivo de casos de distinta naturaleza que hagan posible el análisis del mismo fenómeno desde diversas perspectivas.

Tercero, la necesidad de profundizar en el estudio del rol que juegan las emociones en la toma de decisiones, especialmente aquellas decisiones que implican la participación de varios miembros del colectivo familiar y que involucran la reputación del nombre de la familia. Este aspecto merece una mayor atención por parte de los académicos ya que son muchas las decisiones que día a día se toman en el seno de la empresa familiar, dando preponderancia a las emociones que despierta la protección del legado familiar.

## CONCLUSIÓN GENERAL

---

Tras analizar el estado del arte sobre la RSC, así como tras haber delimitado la base conceptual de la empresa familiar y haber explorado los antecedentes existentes en la literatura acerca de los determinantes de la gestión de RSC en este tipo de organizaciones, se procedió a generar el modelo teórico preliminar de la investigación. El mismo fue sometido a confirmación verificando la adecuación de cada una de las proposiciones que lo componen para explicar el fenómeno bajo estudio. Como resultado, los seis casos que constituían la muestra fueron analizados desde dos perspectivas: primero desde un nivel individual, explorando las implicaciones de cada proposición para cada caso por separado, y después desde una perspectiva de comparación al consolidar los hallazgos relativos a cada proposición en la totalidad de las empresas estudiadas. Finalmente, de acuerdo con los hallazgos interpretados, se modificó el modelo procurando su pertinencia como herramienta útil para la comprensión del tema.

En este sentido, cabe destacar el logro de los objetivos propuestos para la investigación.

**Objetivo General**      Analizar la influencia de la evolución de la empresa familiar a través del tiempo sobre su gestión de RSC.

Este propósito fue logrado en la medida en que se lograron los objetivos específicos derivados del mismo.

**Objetivo 1**              Determinar si los cambios generacionales en la propiedad de la empresa familiar afectan su gestión de RSC.

Este primer objetivo específico de la investigación fue alcanzado al verificar la influencia de la presencia de generaciones subsiguientes al fundador sobre la gestión de RSC, haciéndola más formal, más amplia y más estratégica. Se extendió la perspectiva de este objetivo abarcando no solo los cambios generacionales en la propiedad de la empresa sino también en su dirección. Los hallazgos de la investigación de campo sugieren de manera firme que, ciertamente, antes

de formalizar su gestión de RSC las empresas necesitan superar las prioridades propias de las etapas iniciales de su desarrollo, cuando la firma todavía se encuentra en manos de la generación fundadora, las manos de una familia empresaria joven. Estos retos incluyen la supervivencia, el crecimiento, la expansión, la diversificación, el relevo generacional. Ante la ausencia de regulaciones y presiones sociales que sirvan como detonantes, salvo contadas excepciones donde la empresa es liderada por un individuo que es filántropo por naturaleza, una vez la firma ha logrado atravesar los retos antes mencionados y ha evolucionado a etapas subsiguientes, tal como propone el Modelo Tridimensional de Gersick et al (1997), es cuando la organización hace de la RSC una prioridad y le consigna un carácter formal a su gestión.

Objetivo 2                      Describir el rol del principal directivo de la empresa familiar en su gestión de RSC, tomando en cuenta la generación a la que pertenece.

Este objetivo implicó la verificación de proposiciones relativas a los roles de los miembros de la familia tanto en el inicio como en la formalización de la gestión de RSC. Esto fue apoyado por la exploración del genograma de la familia empresaria. Ciertamente, los miembros de generaciones subsiguientes al fundador suelen tener una visión más estratégica de la RSC que la generación fundadora. En la mayoría de los casos, el fundador ejerce un rol de inspirador o iniciador de las prácticas de RSC. Las generaciones posteriores generalmente ejercen el rol de la formalización de dicha gestión.

Objetivo 3                      Establecer si la gestión de RSC forma parte de la visión de largo plazo de la empresa familiar.

El tercer objetivo específico que se propuso la investigación fue alcanzado mediante el análisis de proposiciones relacionadas con las expectativas de los directivos de la empresa respecto el compromiso de las generaciones subsiguientes con la continuidad de la gestión de RSC. Esto aplica para todos los casos estudiados, dado que se hizo explícito el nivel de expectativa de las presentes y pasadas generaciones de la familia empresaria en cuanto al compromiso de las generaciones futuras con la continuidad de la gestión de RSC de la empresa.

Objetivo 4                    Determinar si la condición heponímica de la empresa familiar influye en el compromiso de la familia empresaria con la gestión de RSC.

Este último objetivo específico fue procurado al explorar la adecuación de la última proposición incluida en el modelo acerca de la incidencia de la inclusión del nombre familiar en el nombre de la empresa, en aquellas empresas que así han establecido su identidad. Esto fue valorado positivamente, ya que los informantes claves en las firmas heponímicas coincidieron en hacer énfasis sobre el valor del legado familiar y preservar el buen nombre de sus antecesores como referentes de conducta ejemplar para la sociedad.

De este modo, se puede confirmar el logro de cada uno de los propósitos de la investigación a través de la verificación de las proposiciones planteadas como parte del modelo teórico.

Adicionalmente a los aspectos revisados a través de las proposiciones, cabe destacar algunos elementos que emergieron como hallazgos importantes de esta investigación:

- La relevancia de las emociones en la toma de decisiones relacionadas con la RSC y en el nivel de compromiso de la familia con la continuidad de la gestión de RSC, la cual es motivo de orgullo para el colectivo familiar, particularmente en el caso de las empresas heponímicas, las cuales visualizan la gestión de RSC como parte importante del legado de la familia empresaria.
- El rol de las características personales del fundador o el directivo de más alto nivel de la empresa. Su tendencia natural como individuo a efectuar labores de filantropía (o lo que algunos de los informantes claves denominan como “responsabilidad personal”), eleva las posibilidades de que la empresa inicie la gestión de RSC en etapas tempranas. Asimismo, la existencia de historias inspiradoras entre los antecesores sirve como germen de predisposición para iniciar esta gestión.
- La importancia de la cohesión familiar en la toma de decisiones relativas a la gestión de RSC. A medida que los miembros de la familia tienen mayor nivel de cohesión entre sí, se facilita o se hace más fluida y flexible la toma de decisiones relacionadas con el inicio de la gestión de RSC, su formalización, la inversión requerida, la participación en esta gestión de miembros de la familia ajenos a la operatividad de la empresa, entre otros aspectos claves. De hecho, en todos los casos analizados, se

evidenciaron relaciones de cercanía entre los principales directivos de la empresa y/o sus antecesores, lo cual aparece como un requisito para establecer la confianza requerida para el relevo generacional y la visión de compromiso familiar con la continuidad de la gestión de RSC a través de las generaciones.

Todo esto conlleva contribuciones orientadas a tres ámbitos: el académico, el de la práctica profesional y el de la promoción de la RSC.

Por un lado, la contribución académica implica que este modelo teórico pueda ser considerado como una herramienta útil para la comprensión del fenómeno en su contexto natural. El modelo propuesto por esta investigación abre las puertas a un mayor entendimiento de la gestión de RSC en las empresas familiares, aportando humildemente algunas respuestas a preguntas que permanecían sin ser contestadas y que constituían brechas de conocimiento merecedoras de atención.

En este punto cabe resaltar un aspecto metodológico importante: la presente investigación se desarrolló siguiendo un abordaje anteriormente sugerido por expertos tanto en el tema de la RSC como en el marco de la empresa familiar, esto es, investigación de naturaleza cualitativa que hiciera uso de técnicas que permitieran una exploración profunda del fenómeno. Con ello se da cumplimiento a una deuda sin saldar en cuanto a la aplicación de metodologías más flexibles para explorar temas vírgenes. En este sentido, la asunción de un enfoque abductivo y la aplicación del método de estudio de casos resultaron novedosos y productivos, descubriéndose por consiguiente su alto potencial para la realización de investigaciones futuras no solo en materia de la RSC en las empresas familiares sino en otras áreas de las Ciencias de la Gestión.

También es importante destacar el valor de la triangulación de datos y técnicas para los fines de esta investigación, elemento que permitió garantizar una validación certera de las proposiciones contempladas por el modelo, aun en su carácter de ser un aporte humilde e inicial dentro de la materia.

Como se estableció a través del estado del arte, la temática abordada por esta investigación es aun poco explorada, el interés es todavía incipiente. Ante la escasez de estudios que profundicen en el conocimiento de las particularidades de la gestión de RSC en las empresas familiares, especialmente en el contexto de la presente investigación, la misma viene a constituir un aporte novedoso que no solo servirá como fuente de nuevos conocimientos sino también como antecedente de estudios futuros sobre temáticas afines. Por cuanto, se espera que la misma también sirva como un elemento de reflexión y motivación para reconocer el rol económico y social de la empresa familiar en la República Dominicana y Latinoamérica, despierte un mayor interés y represente apenas el inicio del abordaje de otras temáticas en el contexto de las empresas familiares del país y la región.

La propuesta de este modelo teórico consolida y esclarece numerosos elementos conceptuales que habían sido tomados en cuenta por investigaciones previas sobre los determinantes de la RSC en la empresa familiar, a la vez que propone nuevos elementos y relaciones que permiten comprender más ampliamente el fenómeno, tal es la cuestión relacionada con la evolución temporal, la cual se hace explícita en la medida en que la gestión de RSC se hace más amplia y formal según la organización crece, supera retos de etapas tempranas y se incorporan más generaciones familiares a la dirección de la firma.

Por otro lado, la contribución orientada a la práctica profesional emerge desde dos vertientes claramente diferenciadas.

La primera es la creación de una oportunidad donde los directivos de las empresas familiares incluidas en la muestra pudieron manifestar explícitamente tanto sus consideraciones individuales como aquellas representativas del colectivo familiar, acerca de las prácticas y las implicaciones de la superposición entre los sistemas de familia y empresa sobre la gestión de un área de especial interés para ellos, como lo es la RSC. Esto permitió la formalización de motivos, expectativas, reglas de juego y modos de hacer que permanecían latentes en la conciencia de los individuos, pero sin exteriorizarse y tomar forma de discurso, asumiendo por consiguiente el valor de esta herramienta que es inherente al ser humano y tiene una utilidad esencial en el ejercicio del liderazgo. Tal formalización de ideas guarda en sí misma una

riqueza importante al poder ser extrapolada a otras organizaciones que se identifiquen con el discurso de los informantes claves, sirviéndole de referencia para el entendimiento del propio comportamiento e inclusive, para sus grupos de interés.

Al mismo tiempo, emerge un segundo aporte importante para la práctica profesional: la posibilidad de mejorar la gestión de la RSC en firmas de carácter familiar al entender las particularidades que enfrentan, especialmente en la toma de decisiones estratégicas al respecto, los roles que juegan los miembros de la familia, el momento oportuno para determinadas acciones, entre otros elementos. Considerando la prevalencia de este tipo de firmas como parte del engranaje económico de todos los países, así como su potencial de impacto social, se hace de especial importancia que estas empresas puedan mejorar y aumentar sus prácticas de RSC, lo cual redundará en un mayor bienestar para sus grupos de interés y la sociedad en general.

La tercera contribución de la investigación está relacionada con la promoción de la RSC. Es válido considerar que los hallazgos de la presente investigación vienen a presentar un escenario más claro a las instituciones vinculadas con esta tarea. En la medida en que dichas instituciones comprenden mejor las particularidades de la gestión de RSC en las empresas familiares, pueden formular estrategias más eficaces para abordar su propósito de cara a este tipo de organizaciones.

Asimismo, la realización de este trabajo de investigación supuso una oportunidad para dar importancia y visibilidad al tema en el contexto donde se llevó a cabo. De hecho, más de un informante clave le insistió a la investigadora sobre la importancia de documentar y publicar -desde la imparcialidad de la academia- acerca de las prácticas de su organización, de modo que esto pueda servir como referencia para que otras empresas se animen a desarrollar iniciativas de RSC.

Finalmente, a la vez de destacar los logros y aportes de la presente investigación -cuya motivación no fue tanto prescriptiva sino descriptiva- también es necesario resaltar la expectativa de que estudios futuros puedan superar las limitaciones enfrentadas en esta

ocasión y tomar en cuenta las implicaciones sugeridas, de tal modo que se den pasos de avance hacia el entendimiento profundo de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas familiares alrededor del mundo, las cuales representan el motor económico a nivel global y por consecuencia, una oportunidad singular de aportar al bien común.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## ARTÍCULOS ACADÉMICOS:

ACKERMAN, R. (1973) How Companies Respond to Social Demands. *Harvard University Review*, 51 (4), 88–98.

ACQUIER, A., DAUDIGEOS, T. & VALIORGUE, B. (2011) Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@n@gement*, 14, 222-250.

AGLE, B.R., & MITCHELL, R.K. (1999) Who Matters to CEO's? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507-526.

AGUINIS, H., & GLAVAS, A. (2012) What we know and don't know about corporate social responsibility : A review and research agenda. *Journal of Management*, 38, 932-968.

ALBOUY, M., & OBEID, B. (2007) L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises. *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, 10 (1), 6-37, mars

ALISEDA, A. (1998) La abducción como cambio epistémico: C. S. Peirce y las teorías epistémicas en inteligencia artificial. *Revista Analogia*, 12: 125-144.

ALLINSON, R. E. (2004) Circles within a Circle: The Conditions for the Possibility of Ethical Business Institutions within a Market System. *Journal of Business Ethics*, 53 (1–2), 17–28.

ALLOUCHE, J. & AMANN, B. (2000). "L'Entreprise Familiale: Un Etat de l'Art." *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.

AMAESHI, K. (2011) International Financial Institutions and Discursive Institutional Change: Implications for Corporate Social Responsibility in Developing Economies. *Journal of Change Management*, Vol. 11, No. 1, 111–128.

AMANN, B., JAUSSAUD, J., & MARTINEZ, I. (2012) Corporate social responsibility in Japan: Family and non-family business differences and determinants. *Asian Business & Management*, 11, 329–345.

AMIN-CHAUDHRY, A. (2016) Corporate social responsibility - from a mere concept to an expected business practice. *Social Responsibility Journal*, 12 (1), 190-207.

ANAND, V., ASHFORTH, B. E., & JOSHI, M. (2004) Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 18 (2), 39–53.

ANDREU, L., BIGNÉ, E., CHUMPITAZ, R., & SWAEN, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 14-27.

ANGUS-LEPPAN, T., METCALF, L., & BENN, S. (2010) Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics*, 93, 189–213

ARGANDOÑA, A. (1998) 'The Stakeholder Theory and the Common Good'. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093–1102.

ARLOW, P., & GANNON, M.G. (1982) Social responsiveness, corporate structure and economic performance. *Academy of Management Review*, 7 (2), 235-241.

ASTRACHAN, C., CAMPOPIANO, G., PIEPER, T. & ASTRACHAN, J. (2016) Do Healthy Families Run Better Companies? Investigating the Relationship Among Family Cohesion, Corporate Social Responsibility, and Firm Performance. *Working paper* (june 4th, 2016) European Academy of Management Conference; Paris, France.

ASTRACHAN, J. H., & JASKIEWICZ, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21 (2), 139–149.

ASTRACHAN, J., KLEIN, S., & SMYRNIOS, K. (2002) The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, XV (1), 45-58.

AUPPERLE, K. E., CARROLL, A. B., & HARTFIELD, J. D. (1985) An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, 446–463.

BANSAL, P., & CLELLAND, L. (2004). Talking trash legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 56, 57–71.

BARNEA, A., & RUBIN, A. (2010) Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97 (1), 71-86.

BARNETT, M. L. (2007) Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 37 (3).

BARNEY, J. (1991) Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.

BARONE, M., MIYAZAKI, A.D., & TAYLOR K.A. (2000) The Influence of cause-related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), p248-262.

BASU, K., & PALAZZO, G. (2008) Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33 (1), 122–136.

BHATTACHARYA, C. B. (2016) Responsible Marketing: Doing Well by Doing Good. *GfK-Marketing Intelligence Review*, 8 (1), 8-17.

BECKMANN, S.C., SLATER CHRISTENSEN, A., & CHRISTENSEN, A. G. (2001). "Myths of Nature" and Environmentally Responsible Behaviours: An Exploratory Study. *Working paper* (May, 2001) The 30th European Marketing Academy Conference, Bergen, Norway.

BELL, J. S., & MENGUC, B. (2002) The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78 (2), 131-146.

BERMAN, S.L., WICKS, A.C., KOTHA S., & JONES, T.M. (1999) Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and the Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 488-509.

BERRONE, P., CRUZ, C., GOMEZ-MEJIA, L., & LARRAZA-KINTANA, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.

BHANDARKER, A. (2003) 'Building corporate transformation: New HR agenda, *Vision: Journal of Business Perspective*, July-December, 1-23.

BHATTACHARYA, C. B., & SEN, S. (2001) Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 28, 225-243.

BHATTACHARYA, C.B., & SEN, S. (2003) Consumer- Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67 (2), 76-88.

BHATTACHARYA, C. B., & SEN, S. (2004) When, why, and how consumers respond to social initiatives. *California Management Review*, 47 (1), 9-24.

BINGHAM, J. B., DYER, W. G., SMITH, I., & ADAMS, G. L. (2011) A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99, 565-585.

BIRD, R., HALL, A. D., MOMENTE, F., & REGGIANNI, F. (2007) What corporate social responsibility activities are valued by the market? *Journal of Business Ethics*, 76 (2), 189-206.

BLODGETT, M. S., DUMAS, C., & ZANZI, A. (2011) Emerging trends in global ethics: A comparative study of U.S. and International Family Business Values. *Journal of Business Ethics*, 99, 29-38.

BOULSTRIDGE, E., & CARRIGAN, M. (2000) Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behaviour gap. *Journal of Communication Management*, 4 (4), pp.355 - 368

- BOWIE, N. (1998) A Kantian Theory of Capitalism. *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, Special Issue, No. 1, 37–60.
- BRAMMER, S., BROOKS, C., & PAVELIN, S. (2005) The Stock Performance of America's 100 Best Corporate Citizens. ICMA Centre, The University of Reading. ICMA Centre Discussion Papers in Finance DP2006-06 (26th July, 2006)
- BRICKSON, S. (2007) Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32, 864–888.
- BROOKS, S. (2005) Corporate Social Responsibility and Strategic Management: The Prospects for Converging Discourses, *Strategic Change*, 14 (7), 401–411.
- BROWN, T.J. & DACIN, P.A. (1997) The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 68-84.
- BRUCH, H. & WALTER, F. (2005) The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47 (1), 49–55.
- BURKE, L., & LOGSDON, J.M. (1996) How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29 (4), 495–503.
- BURTON, B. K., & DUNN, C. P. (1996) Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 6 (2), 133–147.
- CAMPBELL, J. L. (2006) Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49, 925–938.
- CAMPOPIANO, G., & DE MASSIS, A. (2014). Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family firms. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-014-2174-z
- CAMPOPIANO, G., RINALDI, F., SCIASCIA, S., & DE MASSIS, A. (2016) Women and Corporate Social Responsibility in Family Firms: Family vs Non-Family Strategic Leaders. *Working paper* (june 4th, 2016) European Academy of Management Conference; Paris, France.
- CAREY, J. B. (2001) The Common Good in Catholic Social Thought. *St. John's Law Review* 75 (2), 311–313.
- CARROLL, A.B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- CARROLL, A.B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39–48.

- CARROLL, A. B. (1998) The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100/101: 1–7.
- CARROLL, A.B. (2004) Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *The Academy of Management Executive*, 18 (2), 114–120.
- CASSEL, D. (2001) Human Rights Business Responsibilities in the Global Marketplace. *Business Ethics Quarterly*, 11 (2), 261–274.
- CENNAMO, C., BERRONE, P., CRUZ, C., & GOMEZ-MEJIA, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1153-1173.
- CHAHAL, H. & SHARMA, R (2006) Implications of corporate social Responsibility on marketing performance: a conceptual framework. *Journal of Services Research*, 6 (1), 205-216.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., & ZAHRA, S. A. (2003) Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 359-365.
- CHRISTENSEN, C. M., & OVERDORF, M. (2000) Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, 78 (2), 66-75.
- CHUA, J., CHRISMAN, J. & SHARMA, P. (1999) Defining the family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- CHURCHILL, N. & LEWIS, V. (1983) The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61, 30-50.
- CIPRIAN, S. (2012) Corporate social responsibility versus tax avoidance practices. *Annals of Faculty of Economics*, 1 (1), 1081-1086.
- CIPRIAN, S., & BORZA, A. (2011) Managing corporate social responsibility actions through tax avoidance practices. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, issue 1, 296-299.
- CLARK, W. C. (1989) Managing planet earth. *Scientific American*, 261 (3), 47-54.
- COCHRAN, P. & WOOD, R. (1984) Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 42–56.
- COFFEY, B.S., & FRYWELL, G.E. (1991) Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 10 (6), 437-438.

COSIER, R., & HARVEY, M. (1998) The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, 11 (1), 75-79.

CRAIG, J., & DIBRELL, C. (2006) The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19, 275-288.

CREYER, E.H. & ROSS, W.T. (1997) The influence of firm behavior on purchase intention: Do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14 (6), 421-432.

CYCYOTA, C., FERRANTE, C., & SCHROEDER, J. (2016) Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59 (3), 321-329.

DAVIS, K. (1960) Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.

DAVIS, K. (1973) The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Review*, 2 (3), 70-76.

DAVIS, P., & HARVESTON, P. (1998) The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22 (3), 31-53.

DAWKINS, J. (2004) Corporate Responsibility: The Communication Challenge. *Journal of Communication Management*, 9 (2), 108-19.

DE GRAAF, J. (2006) Discourse and descriptive business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 15, 246-258.

DE MASSIS, A., CHIRICO, F., KOTLAR, J., & NALDI, L. (2014) The Temporal Evolution of Proactiveness in Family Firms: The Horizontal S-Curve Hypothesis. *Family Business Review*, 27 (1), 35-50.

DELMAS, M., & GERGAUD, O. (2014) Sustainable certification for future generations: The case of family business. *Family Business Review*, 27, 228-243.

DEN HOND, F., & DE BAKKER, F. (2007) Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review*, 32, 901-924.

DEJEAN, F., & GOND, J-P. (2004) La responsabilité sociétale de l'entreprise: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Control Strategies*, 7 (1), 5-31.

DÉNIZ-DÉNIZ, M. C., & SUÁREZ, M. K. C. (2005) Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56, 27-36.

- DEVINNEY, T. (2009) Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, May 23(2), 44-56.
- DODGE, H., FULLERTON, S. & ROBBINS, J. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, 15, 121-134.
- DONALDSON, T., & DUNFEE, T. 1994. Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19, 252–284.
- DONALDSON, T., & PRESTON, L. E. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.
- DU, S., BHATTACHARYA, C. B. & SEN, S. (2010) Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 8–19.
- DYER, W. G. & WHETTEN, D. A. (2006) Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 785–802.
- EDMANS, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *The Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 1-19.
- ELLEN, P.S., WEBB, D.J. & MOHR, L.A. (2000) Charitable programs and the retailer: Do they mix? *Journal of Retailing*, 76 (3), 393-406.
- EMSHOFF, J. R. & R. E. FREEMAN (1978) Stakeholder Management. *Working Paper* from the Wharton Applied Research Center (July).
- EPSTEIN, M. & WISNER P. (2001). Good Neighbors: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC. *Balanced Scorecard Report*, May-June 2001, 3:3. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- ERHEMAMTS, O., LI, Q., & VENKATESWARAN, A. (2013) Corporate Social Responsibility and Its Impact on Firms' Investment Policy, Organizational Structure, and Performance. *Journal of Business Ethics*, 118, 395–412.
- FELIU, N. & BOTERO, I. (2016) Philanthropy in Family Enterprises: A Review of Literature. *Family Business Review*, 29 (1), 121–141.
- FERNANDO, M., & ALMEIDA, S. (2012). The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings. *European Management Journal*, 30, 564-576.

- FIESELER, C., FLECK, M. & MECKEL, M. (2010) Corporate Social Responsibility in the Blogosphere. *Journal of Business Ethics*, 91, 599–614.
- FISHMAN, R. J., HEAL, G.M., & NAIR, D. V. B. (2005) Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good? SSRN.
- FITZGERALD, M. A., HAYNES, G. W., SCHRANK, H., & DANES, S. (2010) Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the National Family Business Survey. *Journal of Small Business Management*, 48, 524-551.
- FOMBRUN, C. J., GARDBERG, N. A., & BARNETT, M. L. (2000) Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105, 85–106.
- FOOTE, J., GAFFNEY, N., & EVANS, J. (2010) Corporate social responsibility: Implications for performance excellence. *Total Quality Management*, 21 (8), 799–812
- FORT, T. L. (1996) Business as Mediating Institutions. *Business Ethics Quarterly*, 6 (2), 149–164.
- FREEMAN, R. E. (1994) The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409–429.
- FREEMAN, R. E., & EVAN, W. M. (1990) Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 337–359.
- FREEMAN, E., & LIEDTKA, J. (1991) Corporate Social Responsibility: A Critical Approach. *Business Horizons*, 34 (4), 92-98.
- FREEMAN, R. E. & PHILIPS, R.A. (2002) Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12 (3), 331–349.
- GALBREATH, J. (2009) Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, 6 (2), 175–187.
- GALLO, M. (2004) The Family Business and Its Social Responsibilities. *Family Business Review*, 17 (2), 135-148.
- GARRIGA, E., & MELE, D. (2004) Corporate social responsibility: Mapping the conceptual territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- GAVIN, J.F. & MAYNARD, W.S. (1975) Perceptions of corporate social responsibility. *Personnel Psychology*, 28 (3), 377-387.
- GHOSHAL, S., & MORAN, P. (1996) Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13–47.

- GLADWIN, T. N., & KENNELLY, J. J. (1995) Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20 (4), 874–904.
- GODFREY, P. (2005) The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30, 777-798.
- GOND, J.-P. (2001) L'éthique : est-elle profitable ? *Revue Française de Gestion*, 136, novembre-décembre, 77-85.
- GOND, J.-P., & HERRBACH, O. (2006) Social reporting as an organizational learning tool? A theoretical framework. *Journal of Business Ethics*, 65: 359–371.
- GRAHAME, R.D. (2004) Corporate reputations: Should you complete on yours? *California Management Review*, 46 (3), 19-35.
- GREENING, D. W., & GRAY, B. (1994) Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37, 467–498.
- GREINER, L. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-august, 37-46.
- HABBERSHON, T. G., & WILLIAMS, M., (1999) A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1–25.
- HABBERSHON, T. G., WILLIAMS, M., & MACMILLAN, I. (2003) A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.
- HAIG, B.D. (2005) An abductive theory of scientific method. *Psychological Methods*, 10: 371-388.
- HALTER, M., COUTINHO, M. (2009) Inverting the Pyramid of Values? Trends in Less-Developed Countries. *Journal of Business Ethics*, 90: 267–275.
- HANDELMAN, J.M. & STEPHEN, J.A. (1999) The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63 (3), 33-48.
- HANSPAL, S. (2011) ISO guidance on social responsibility toward consumers: Implications for marketers. *American Marketing Association, Summer*, 109-116.
- HARRISON, J., & FREEMAN, E. (1999) Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485.
- HARRISON, J. S., & ST. JOHN, C. H. (1996) Managing and Partnering with External Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10 (2), 46–61.

HART, S. L. (1995) A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986–1012.

HART S.L., & CHRISTENSEN, C.M. (2002) The Great Leap. Driving Innovation from the Base of the Pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44 (1), 51-57.

HAUSWALD, H., & HACK, A. (2013). Impact of family control/influence on stakeholders' perceptions of benevolence. *Family Business Review*, 26, 356-373.

HEMPHILL, T. A. (2004) Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model. *Business and Society Review*, 109 (3), 339–362.

HILLMAN, A.J., & KEIM, G.D. (2001) Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line. *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-140.

HIRIGOYEN, G. & LABAKI, R. (2012) The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach. *Journal of Family Business Strategy*, 3 (2), 118–126.

HIRIGOYEN, G. & POULAIN-REHM, T. (2014). Les relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : approche internationale. *Gestion 2000*, 31 (1), 153-177. doi:10.3917/g2000.311.0153.

HIRIGOYEN, G. & POULAIN-REHM, T. (2014) Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What is the Causality? (March 1, 2014). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2531631> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2531631>

HIRIGOYEN, G., POULAIN-REHM, T. (2014) The Corporate Social Responsibility of Family Businesses: An International Approach. *International Journal of Financial Studies*, 2 (3), pp.240 - 265.

HULL, C.E., & ROTHENBERG, S. (2008) Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29, 781–789.

HUSTED, B. W. (2003) Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, 36, 481–498.

HUSTED, B. W. (2005) Risk management, real options, and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 60, 175–183.

HUSTED, B.W. & SALAZAR, J. (2006) Taking Friedman Seriously; Maximizing Profits and Social Performance. *The Journal of Management Studies*, 43 (1), 75–89.

INGENBLEEK, P., MEULENBERG, M., & VAN TRIJP, H. (2015) Buyer social responsibility: a general concept and its implications for marketing management. *Journal of Marketing Management*, 31, 13-14, 1428-1448.

JAWAHAR, I.M. & McLAUGHLIN, G.L. (2001) Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26 (3), 397-414.

JENKINS, R. (2005) Globalization, corporate social responsibility and poverty. *International Affairs*, 81, 525–540.

JENSEN, M.C. (2002) Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 235-256.

JONES T.M. (1980) Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22 (2), p59-67.

JONES, M. T. (1999) The institutional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 20, 163–179.

KAPLAN, A. & HAENLEIN, M. (2010) Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), 59–68.

KARRA, N., TRACEY, P., & PHILLIPS, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 861–878.

KAZANJIAN, R. (1988) Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31 (2), 257-279.

KLEIN, J. & DAWAR, N. (2004) Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (3), 203–17.

KORSCHUN, D., BHATTACHARYA, C. B. & SWAIN, S. (2014) Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78 (3), 20-37.

KWONG, K., LEVITT, C. (2013) Implications of return on Corporate Social Responsibility for firms from Emerging Markets. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, Volume 12, Number 2.

LAGUIR, I. & ELBAZ, J. (2014) Family Firms and Corporate Social Responsibility (CSR): Preliminary Evidence from The French Stock Market. *The Journal of Applied Business Research*, 30 (4), 971-988.

LANTOS, G. P. (1999) Motivating moral corporate behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 16, 222–233.

LANTOS, G.P. (2001) The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 595– 632

- LEE, K. N. (1993) Greed, scale mismatch and learning. *Ecological Applications*, 3 (4), 560-564.
- LEE, D-H. (2010) Growing Popularity of Social Media and Business Strategy. *SERI Quarterly*, 3 (4), 112–17.
- LEE, M-D. (2008) A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10, 53–73.
- LE MENESTREL, M., & DE BETTIGNIES, H-C. (2002). Processes and consequences in business ethics dilemmas: The oil industry and climate change. *Journal of Business Ethics*, 41, 251–266.
- LESTER, D. & PARNELL, J. (1999) A strategic interpretation of organization life cycle. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 5 (1), 14-32.
- LESTER, D. & PARNELL, J. (2002) Aligning factors for successful organizational renewal. *The Leadership and Organization Development Journal*, 23 (2), 60-67.
- LESTER, D., & PARNELL, J. (2006) The Complete Life Cycle of a Family Business. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11 (3), 3-22
- LESTER, D., PARNELL, J., & CARRAHER, S. (2004) Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11 (4), 337-352.
- LEV, B., PETROVITS, C., & RADHAKRISHNAN, S. (2010) Is Doing Good Good for You? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth. *Strategic Management Journal*, 31 (2), 182–200.
- LEWIS, P. (1985) Defining business ethics: Like nailing Jello to a Wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 377-383.
- LICHTENSTEIN, D., DRUMWRIGHT, M. & BRAIG, B. (2004) The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68 (4), 16–32.
- LITZ, R.A. (1995) The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8 (2), 71-81.
- LITZ, R.A. (1996) A Resourced-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets. *Journal of Business Ethics*, 15, 1355– 1363.
- LIVESEY, S. M. (2001) Eco-identity as discursive struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria. *Journal of Business Communication*, 38, 58–91.

- LOCK, I. & SEELE, P. (2016) The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, 122, 186-200.
- LONG, R., & MATHEWS, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 21, 287-308.
- LONGLEY, A. (2005) The Challenge of Integration CR in a Diverse Business. *Corporate Responsibility Management*, 2 (1), 4-6.
- LÓPEZ-ITURRIAGA, F. & LÓPEZ-DE-FORONDA, O. (2009) Corporate Responsibility and Large Shareholders: An Analysis of European Firms. SSRN.
- LOURENCO, I. C., BRANCO, M. C., CURTO, J. D., & EUGENIO, T. (2011). How does the market value corporate sustainability performance? *Journal of Business Ethics*, 108 (4), 417-428.
- LUNGEANU, R. & WARD, J. L. (2012). A Governance-Based Typology of Family Foundations: The Effect of Generation Stage and Governance Structure on Family Philanthropic Activities. *Family Business Review*, 25 (4), 409-424.
- LUO, X. & BHATTACHARYA, C.B. (2009) The Debate over Doing Good: Corporate Social Performance, Strategic Marketing Levers, and Firm-Idiosyncratic Risk. *Journal of Marketing*, 73, 198-213.
- LYES, A. PALAKSHAPPA, N. BULMER, S. (2012) Communicating Corporate Social Responsibility using Social Media: Implications for Marketing Strategists. *American Marketing Association, Summer 2012*, 249-256
- MAIGNAN, I. (2001) Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, 57-72.
- MAIGNAN, I. & FERRELL, O.C. (2001) Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51 (1), 37-51.
- MARGOLIS, J. D., ELFENBEIN, H. A., & WALSH, J. P. (2007) *Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on corporate social and financial performance Working Paper*. Boston: Harvard Business School.
- MARGOLIS, J.D., & WALSH, J.P. (2001) Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives by Business. *Working Paper* n° 01-058, Harvard Business School, Social Enterprises Series.
- MARGOLIS, J. D., & WALSH, J. P. (2003) Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.

- MARQUES, P., PRESES, P., & SIMON, A. (2014) The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values. *Family Business Review*, 27, 206-227.
- MATTEN, D., CRANE, A., & CHAPPLE, W. (2003) Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45 (1–2), 109–120.
- MAXFIELD, S. (2008) Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory. *Journal of Business Ethics*, 80, 367–377.
- McGUIRE, J., DOW, S., & IBRAHIM, B. (2012) All in the family? Social performance and corporate governance in the family firm. *Journal of Business Research*, 65, 1643-1650.
- McGUIRE, J.B., SUNDGREN, A., & SCHNEEWEIS, T. (1988) Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 854-872.
- McWILLIAMS, A., & SIEGEL D. (2000) Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- McWILLIAMS A., & SIEGEL D. (2001) Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.
- McWILLIAMS, A., SIEGEL, D. & WRIGHT, P. (2006) Guest Editors' Introduction. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.
- MEEHAN, J., MEEHAN, K. & RICHARDS, A. (2006) Corporate social responsibility: the 3CSR model'. *International Journal of Social Economics*, 33 (5/6), 386–398.
- MENDOZA, C., & ZRIHEN, R. (1999) Le tableau de bord: en v.o ou en version américaine. *Revue Française de Comptabilité*, n° 309, 60-66, mars.
- MENON, A., & MENON, A. (1997) Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61, (1), 51-67.
- MERTON, R. C. (1987) A simple model of capital market equilibrium with incomplete information. *Journal of Finance*, 42 (July), 483–509.
- MELLERS, B., SCHWARTZ, A., & RITOV, I. (1999) Emotion-based choice. *Journal of Experimental Psychology: General*, 128 (3), 332–345.
- MILLER, D. & FRIESEN, P. (1984) A longitudinal study of corporate life cycle. *Management Science*, 30, 1161-1183.
- MILLER, D., & LE BRETON-MILLER, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19 (1), 73–87.

- MILLER, D., & LE BRETON-MILLER, I. (2007). Kicking the habit: Broadening our horizons by studying family businesses. *Journal of Management Inquiry*, 16 (1), 27–30.
- MILLER, D., LEE, J., CHANG, S., & LE BRETON-MILLER, I. (2009) Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40, 802-817.
- MISHRA, S., & MODI, S. (2013) Positive and Negative Corporate Social Responsibility, Financial Leverage, and Idiosyncratic Risk. *Journal of Business Ethics*, 117, 431–448.
- MISHRA, S., & MODI, S. (2016) Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability. *Journal of Marketing*, 80, 26–46.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., CHRISMAN, J. G., & SPENCE, L. A. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21, 235-255.
- MITCHELL, R., AGLE B., & WOOD, D. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- MOHR, L.A., WEBB, D. & HARRIS, K. (2001) Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), 45.
- MORSING, M., SCHULTZ, M., & NIELSEN, K. (2008) The ‘Catch 22’ of Communicating CSR: Findings from a Danish Study. *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), 97–111.
- MOSKOWITZ (1972) Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*, 1, 71-75.
- MURRAY K.B., & MONTANARI J.R. (1986) Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*, 11 (4), 815-828.
- MURRAY, K.B., & VOGEL, C.M. (1997) Using a hierarchy of effects approach to gauge the effectiveness of CSR to generate goodwill towards the firm: Financial versus nonfinancial impacts. *Journal of Business Research*, 38 (2), 141-159.
- NELSON, J. 2004. Multiplying the benefits. *European Business Forum*, Summer: 13–15.
- NEUBAUM, D. O., DIBRELL, C. C., & CRAIG, J. B. (2012) Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 28-37.
- NIEHM, L. S., SWINNEY, J., & MILLER, N. J. (2008) Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46, 331-350.

- O'BOYLE, E. H., RUTHERFORD, M. W., & POLLACK, J. M. (2010) Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 23, 310-326.
- OFORI, D.F., NYUUR, R.B. & S-DARKO, M.D. (2014) Corporate social responsibility and financial performance: Fact or fiction? A look at Ghanaian Banks. *Acta Commercii*, 14 (1), Art. #180, 11 pages.
- OGDEN, S., & WATSON, R. (1999) Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 526-538.
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L. & RYNES, S.L. (2003) Corporate Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24 (3), 403-442.
- PENROSE, E. (1952) Biological analogies of the firm. *American Economic Review*, 42, 804-819.
- PERRINI, F., & MINOJA, M. (2008). Strategizing corporate social responsibility: Evidence from an Italian medium-sized, family-owned company. *Business Ethics: A European Review*, 17, 47-63.
- PETKOSKI, V. (2007) From International Corporate Responsibility to Local CSR. *International Corporate Responsibility Series* 3: 283-295.
- PETRICK, J. & J. QUINN (2001) The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset. *Journal of Business Ethics*, 34, 331-343.
- PHILLIPS, R. A. (1997) Stakeholder Theory and a Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7 (1), 51-66.
- PHILLIPS, R. A. (2003) Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13 (1), 25-41.
- PIEPER, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1), 26-39.
- PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12): 57-68.
- PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (2006) Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12).
- PRAHALAD, C. K. (2002) Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation. *Reflections: The SOL Journal*, 3 (4), 6-18.

- PRAHALAD, C.K., & HAMMOND, A. (2002) Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 80 (9), 48-58.
- PRESTON, L. E. (1975) Corporation and Society: The Search for a Paradigm. *Journal of Economic Literature*, 13 (2), 434-454.
- PRESTON, L. E. & POST, J.E. (1981) Private Management and Public Policy. *California Management Review*, 23 (3), 56-63.
- PRIETO-CARRÓN, M., LUND-THOMSEN, P., CHAN, A., MURO, A., BHUSHAN, C. (2006) Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know. *International Affairs*, 82: 5, 977-987.
- PRIMC, K. & ČATER, T. (2016) The Influence of Organizational Life Cycle on Environmental Proactivity and Competitive Advantage A Dynamic Capabilities View. *Organization Environment*, 29 (2), 212-230.
- QUINN, R. & CAMERON, K. (1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-41.
- RAAR, J. (2002) Environmental initiatives: Towards triple bottom line reporting. *Corporate Communications*, 7, 169-183.
- RAKOTOMAVO, M. (2012) Corporate investment in social responsibility versus dividends? *Social Responsibility Journal*, 8 (2), 199-207.
- RINWIGATI, P. (2011) The Mandatory Corporate Social Responsibility in Indonesia: Problems and Implications. *Journal of Business Ethics*, 98, 455-466.
- RUTHERFORD, R. (1988) "Social Responsibility": A Term We Can Do Without. *Business and Society Review*, 31 (6), 51-55.
- SABAL, J. (2009) "El riesgo país en las decisiones de inversión de las empresas españolas en países emergentes". *Workshop sobre riesgo país: Papel de trabajo*.
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., & DINO, R. N. (2003) Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 179-194.
- SEN, S. & BHATTACHARYA, C.B. (2001) Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 225-243.
- SETHI, S. P. (1975) Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17 (3), 58-65.

- SHARMA, P. (2004) An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.
- SHARMA, P., SALVATO, C. & REAY, T. (2014) Temporal Dimensions of Family Enterprise Research. *Family Business Review*, 27 (1) 10–19.
- SHARMA, P., & SHARMA, S. (2011) Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21, 309-334.
- SHEEL, R. & VOHRA, N. (2016) Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. *International Journal of Human Resource Management*, 27 (13), 1373-1392.
- SHIN, H., & STULZ, R. M. (2000) Firm value, risk, and growth opportunities. NBER working paper no. 7808.
- SIMONS, T. & PETERSON, R. (2000) Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- SMIRCHICH, L., & STUBBART, C. (1985) Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10, 724–736.
- SMITH, K., MITCHELL, T. & SUMMER, C. (1985) Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Development*, 5, 1-25.
- SMITH, T. W. (1999) Aristotle on the Conditions for and Limits of the Common Good. *American Political Science Review*, 93 (3), 625–637.
- SMITH, W. & HIGGINS, M. (2000) Cause-Related Marketing: Ethics and the Ecstatic. *Business and Society*, 39 (3), 304–322.
- SPAR, D. L., & LA MURE, L. T. (2003) The power of activism: Assessing the impact of NGOs on global business. *California Management Review*, 45 (3), 78–101.
- STANWICK, P.A. & S.D 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*, 17 (2), 195-204.
- SWAEN, V. & VANHAMME, J. (2004) See How ‘Good’ We Are: The Dangers of Using Corporate Social Activities in Communication Campaigns", in NA - *Advances in Consumer Research*, Volume 31, eds. Barbara E. Kahn and Mary Frances Luce, Valdosta, GA: Association for Consumer Research, Pages: 302-303.
- SWANSON, D. L. (1995) Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 20 (1), 43–64.

TAGIURI, R. & DAVIS, J. (1982) Bivalent attributes of the family firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted: 1996, *Family Business Review*, IX (2), 199-208.

TEECE, D. J., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.

THE CLARKSON CENTER FOR BUSINESS ETHICS (1999) Principles of Stakeholder Management, Joseph L. Rotman School of Management, Toronto, Canada. Reprinted (2002) on *Business Ethics Quarterly*, 12 (4), 257–264.

TURBAN, D.B. & GREENING, D.W. (1997) Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.

UHLANER, L., VAN GOOR-BALK, H. & 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. & GRANDE, F. (2007) Is Family Business More Socially Responsible? The Case of GRUPO CIM. *Business and Society Review*, 112 (1), 121–136.

VAN DE VEN, A. (1992) Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.

VAN DEN HEUVEL, J., GOEL, S., VAN GILS, A., & VOORDECKERS, W. (2007) Family business as emotional arenas: The influence of family CEO's empathy and external monitoring on the importance of family goals. Paper presented at the Family Firms Management Research Workshop, Jonkoping.

VAN GILS, A., DIBRELL, C., NEUBAUM, D. & CRAIG, J. (2014) Social Issues in the Family Enterprise. *Family Business Review*, 27 (3), 193–205.

VARADARAJAN, P. R. & MENON, A. (1988) Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52 (3), 58–58.

VIEDERMAN, S. (1994) The economics of sustainability: Challenges. Paper presented at the workshop, The Economics of Sustainability, Fundacao Joaquim Nabuco, Recife, Brazil.

VOGEL, D. J. (2005) Is There a Market for Virtue? *California Management Review*, 47 (4), 19–45.

VOTAW, D. (1972) Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt1. *California Management Review*, 15 (2), 25-31.

WADDOCK, S. (2000) The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society Review*, 105, 323–345.

- WADDOCK S., & GRAVES S.B. (1997) The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-320.
- WALL, V. & NOLAN, L. (1986) Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033-1052.
- WALSH, J. P. (2005) Book review essay: Taking stock of stakeholder management. *Academy of Management Review*, 30, 426–452.
- WARTICK, S. & COCHRAN, P.L. (1985) The Evolution of Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10 (4), 758–769.
- WARTICK, S. L. & RUDE, R. (1986) Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function? *California Management Review*, 29 (1), 124–132.
- WEBB, D.J. & MOHR, A.M. (1998) A Typology of Consumer Responses to Cause-related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17 (2), 226-238.
- WERNELFELT, B. (1984) A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Review*, 5, 171–180.
- WHETTEN, D. A., & MACKEY, A. (2005) An Identity-congruence explanation of why firms would consistently engage in corporate social performance. Working paper, Brigham Young University, Provo, UT.
- WICKS, A. C. (2001) The value dynamics of total quality management: Ethics and foundations of TQM. *Business Ethics Quarterly*, 11, 401–436.
- WICKS, A.C., GILBERT, D.R. & FREEMAN, R.E (1994) A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 475–497.
- WIJNBERG, N. M. (2000) Normative Stakeholder Theory and Aristotle: The Link between Ethics and Politics. *Journal of Business Ethics*, 25, 329–342.
- WOOD, D. J. (1991a) Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17 (2), 383–406.
- WOOD, D.J. (1991b) Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718
- WOOD, D.J. & JONES, R.E. (1995) Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research in corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, p229-267.
- WOOD, D. J. & LODGSON, J.M. (2002) Business Citizenship: From Individuals to Organizations. *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No. 3, 59–94.

WU, C. F. (2006) The study of the relations among ethical considerations, family management and organizational performance in corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 68, 165-179.

ZAHRA, S. A. (2010), Harvesting Family Firms' Organizational Social Capital: A Relational Perspective. *Journal of Management Studies*, 47: 345–366.

ZELLWEGER, T. (2007) Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20 (1), 1–15.

ZELLWEGER, T. M., & NASON, R. S. (2008) A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21, 203-216.

ZINGALES, F. & HOCKERTS, K. (2003) Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice. Working Paper Series, Center for the Management of Environmental Resources, Insead.

## **LIBROS DE TEXTO**

ACKERMAN, R., & BAUER, R. (1976) *Corporate Social Responsiveness*. Virginia: Autor.

ALFORD, H. & NAUGHTON, M. (2002) “Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business”, en: Cortright, S.A. & Naughton, M. (eds.) *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*. Notre Dame University Press, Notre Dame, pp. 27-47.

ANDRIOF, J. & M. MCINTOSH (2001) *Perspectives on Corporate Citizenship*. Greenleaf, Sheffield, UK.

ASTRACHAN, J. KLEIN, S. SMYRNIOS, K. (2006) “The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the *family business* definition problem.” En: POUTZIOURIS, P. SMYRNIOS, K. KLEIN, S. (Eds) *Handbook of Research on Family Business*. Great Britain: Edward Elgar Publishing Limited.

BERGER, P., & LUCKMANN, T. (1966) *The social construction of reality*. New York: Anchor Books.

BERRONE, P. CRUZ, C. GOMEZ-MEJIA, L. (2014) “Family-controlled Firms and Stakeholder Management: A Socioemotional Wealth Preservation Perspective.” En: MELIN, L. NORDQVIST, M. SHARMA, P. (Eds) *The SAGE Handbook of Family Business*, 179-195. Great Britain: SAGE.

BOUQUIN, H. (2006) *Le contrôle de gestión*. (5ème édition) Paris: Gestion PUF.

BOWIE, N. E. (1999) *Business ethics: A Kantian perspective*. Oxford: Blackwell.

BRUNDIN, E. & HÄRTEL, C. (2014) “Emotions in Family Firms.” En: Melin, L., Nordqvist, M. & Sharna, P. (2014) *The Sage Handbook of Family Business*. Sage Publications, Ltd.

CABY, J., & PINEIRO, J. (2005) “La publication volontaire d’informations extra-financières et la responsabilité sociale des entreprises.” En: Allouche, J. (Eds.) *Corporate Social Responsibility: Volume 1: Concepts, Accountability and Reporting*. (2006) Palgrave McMillan.

CARRAU, C. (2014) “Chapitre 1: Profondeur généalogique des entreprises familiales et performance.” En: HIRIGOYEN, G. *Entreprises Familiales. Défis et performance*. 19-39. Paris: Ed ECONOMICA.

CIULLA, J. B. (2005) “Integrating leadership with ethics: Is good leadership contrary to human nature?” En: Doh, J.P. & Stumpf, S. (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global business*: 159–179. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

CRANE, A., MATTEN, D. & SPENCE, L. (2008) *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*. London: Routledge.

DONALDSON, T. (1982) *Corporations and Morality*. Englewood Cliff, NJ: Prentice- Hall.

DOWNS, A. (1967) “The life cycle of bureaus.” En: DOWNS, A. *Inside Bureaucracy*. San Francisco: Little, Brown, & Co. and Rand Corporation.

FERNANDEZ, A. (2003) *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. Paris: Editions d’Organisations.

GALLO, M. Á. (1979) *Por qué preocupan tanto las responsabilidades de la empresa*. (sl) IESE, DGN-207.

GALLO, M. Á. (1980) *Responsabilidades sociales de la empresa*. (sl) EUNSA.

GERSICK, K., DAVIS, J.A., HAMPTON, M.M. & LANSBERG, I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

GORE, A. (1992) *Earth in balance: Ecology and the human spirit*. New York: Houghton Mifflin.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C., BAPTISTA, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

HIRIGOYEN, G., POULAIN-REHM, T. (2014) *Chapitre 6 - La responsabilité sociétale des entreprises familiales: une approche internationale*. France: Ed. ECONOMICA.

HLADY RISPAL, M. (2002) *La Méthode des Cas. Application à la recherche en gestion*. Belgique: Éditions De Boeck Université.

HOFFMAN, A., & BAZERMAN, M. (2006) "Changing practice on sustainability: Understanding and overcoming the organizational and psychological barriers." En: Husted, B. (Ed.), *Organizations and the sustainability mosaic: Crafting long-term ecological and societal solutions*: 84–105. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

HOY, F. (2014) "Entrepreneurial Venturing for Family Business Research." En: MELIN, L. NORDQVIST, M. SHARMA, P. (Eds) *The SAGE Handbook of Family Business*, 620-628. Great Britain: SAGE.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D.P. (2003) *Le tableau de bord prospectif: Pilotage stratégique, les quatre axes du succès*. Paris: Editions d'Organisations.

KEMPSHALL, M. S. (1999) *The Common Good in Late Medieval Political Thought*. Oxford: Oxford University Press, Clarendon Press.

KIMBERLY, J. & MILES, R. (1980) *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

KOTLER, P. & LEE, N. (2005) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New York: John Wiley & Sons.

LABAKI, R., MICHAEL-TSABARI, N., & ZACHARY, R. K. (2012) "Emotional dimensions within the family business—Toward a conceptualization." En: Smyrnios, K., Poutziouris, P.Z. & Klein, S.B. (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (2nd ed.): Edward Elgar.

LANSBERG, I. (2000) *Los sucesores en la empresa familiar*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.

LE MOIGNE, J.-L. (1995) *Les épistémologies constructivistes*, Paris: PUF, Que sais-je?

LODAHL, T. & MITCHELL, S. (1980) "Drift in the development of innovative organization." En: KIMBERLY, J. & MILES, R. (Eds), *The Organizational Life Cycle*, 184-207. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

MARITAIN, J. (1966) *The Person and the Common Good*. Notre Dame University Press, Notre Dame.

McGUIRE, J.W. (1963) *Business and Society*, (sl) McGraw-Hill.

MELÉ, D. (2002) "Not only stakeholders' interests: The firm oriented towards the Common Good". En: Cortright, S.A, & Naughton, M.J. *Rethinking the purpose of business. Interdisciplinary essays from the catholic social tradition*. Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press, pp 190 - 214 (Catholic social tradition series; Vol. 2).

MILLER, D. & LE BRETON-MILLER, I. (2005) *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

MINTZBERG, H. (1989) *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.

NEUBAUER, F. & LANK, A. (2003) *La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure*. España: Ediciones Deusto.

PATTON, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. (2<sup>nd</sup> ed) Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

PARKER, C. (2002) *The open corporation: Effective Self-Regulation and Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.

RING, P. S., & RANDS, G. P. (1989) "Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program." En: Van den Ven, A.H., Angle, H.L. & Poole, M.S. (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*: 337–366. New York: Ballinger.

ROLSTON, H. (1994) *Conserving natural value*. New York: Columbia University Press.

ROSPLOCK, K. (2013) "Family dynamics in the family business." En: SORENSON, R., YU, A., BRIGHAM, K. & LUMPKIN, G. *The Landscape of Family Business*, 143- 166. Edward Elgar, Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA.

RUBIO, J. (2011) "Visión y gestión de la prevención desde la responsabilidad social corporativa." En: Dirección General de Seguridad y Salud Laboral. Consejería de Empleo. Junta de Andalucía. (Eds) *Nuevas estrategias y líneas de actuación en materia de Prevención de Riesgos Laborales*: 147-180. Andalucía 2010/2011.

SELMER, C. (2003) *Concevoir le tableau de bord: outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*. Dunod, Collection Fonctions de l'Entreprise, Série Gestion-Finance, 2ème ed., Paris.

SOLOMON, R. C. (1993) *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. New York: Oxford University Press.

SRINIVAS, R.K. (2002) *Strategic Human Resource Development: Strategic HRD System Practices and Facilitators*. New Delhi: Prentice-Hall of India.

TICHY, N. (1980) "Problem cycles in organizations and the management of change." En: KIMBERLY, J. & MILES, R. (Eds) *The Organizational Life Cycle*, 164-183. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

TREVINYO-RODRIGUEZ, R. (2010) *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

WEICK, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

YIN, R. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*. Tercera edición. United States of America: Sage Publications.

ZAHRA, S. LABAKI, R. GAWAD, S. SCIASCIA, S. (2014) "Family Firms and Social Innovation: Cultivating Organizational Embeddedness." En: MELIN, L. NORDQVIST, M. SHARMA, P. (Eds) *The SAGE Handbook of Family Business*, 442-459. Great Britain: SAGE.

## MANUALES

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2007) "Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial". Sao Paulo, Brasil.

QUINTANA, J. (2005) "Responsabilidad Social en las Empresas Familiares." Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORETICA). España.

## ARTÍCULOS DE REVISTAS Y PERIÓDICOS

CARDAN, S. D. & DARRAGH, O. (2004) A Halo for Angel Investors. *The McKinsey Quarterly*, 1, 6-8.

CASTRO (1997) Manufacturing jobs, local ownership, and the social health of cities-a research note. *The Responsive Community*, 63-66

COWE, R. (2003, may) Behave responsibly, by order of the law! *New statesman*.

FRIEDMAN, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13<sup>th</sup>, 32-33, 122-126.

GODFREY, J. (1995) What's good for the women is good for the country. *Vital Speeches of the Day*, 61, no.173, 538-541.

HENRI, J.F. & GIASSON, A. (2006, août-septembre) Mesurer la performance environnementale: un ingrédient essentiel de la gestion environnementale. *CMA Management*, 24-28.

MENA, A. (2005, febrero) ¿Cuáles son las ventajas de Responsabilidad Social? *Mercado*.

MOUSLI, M. (2010) Le déplacement du contrôle de gestion vers la RSE: ¿un «éco-contrôle» plus juste ou juste l'écho d'un contrôle? Cas de 50 sociétés cotées françaises. *Revue Management et Avenir is the property of Management Prospective Editions*, 54-72.

THE ECONOMIST (2005, January) Survey: Corporate Social Responsibility.

WARD, J. & ARONOFF, C. (1994, September) How successful business families get that way. *Nation's Business*, 42-43.

## **TESIS DOCTORALES**

BRITO, C. (2012) *Contribution à la connaissance des déterminants dans le choix du successeur de l'entreprise familiale dominicaine*. Université Montesquieu-Bordeaux IV.

CAMPOPIANO, G. (2012) *Corporate Social Responsibility and Family Business: Different Perspectives to Explore an Under Investigated Topic*. University of Bergamo, Italy.

SEVERINO, I. (2012) *L'influence du Gouvernement Corporatif des Entreprises Familiales sur son Comportement Financier. Le Cas de la République Dominicaine*. Université Montesquieu-Bordeaux IV.

## **REPORTES**

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001) LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

ERNST & YOUNG (2015) Staying power: how do family businesses create lasting success? Global survey of the world's largest family businesses.

MICHELÉN, J. para Observatorio Permanente de Ética y Responsabilidad Social en República Dominicana, OPERSE (2009) Primer estudio de percepción de la responsabilidad social empresarial (RSE) y sostenibilidad en República Dominicana.

MICHELÉN, J. para Observatorio Permanente de Ética y Responsabilidad Social en República Dominicana, OPERSE (2015) Segundo estudio de percepción de la responsabilidad social empresarial (RSE) y sostenibilidad en República Dominicana.

MORRIS, J. & BADDACHE, F. para Business Social Responsibility BSR (2012) The Five *W's* of France's CSR Reporting Law.

THE NIELSEN COMPANY (2014) Doing Well by Doing Good. Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption? The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY (1987) Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2014) Guide to Corporate Sustainability. Shaping a Sustainable Future.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT & DNV GL (2015) IMPACT: Transforming Business, Changing the World - The United Nations Global Compact.

Van der LINDE, G. & BELLO, A. (2001) Diagnóstico de Empresas Comerciales Familiares. Santo Domingo: Grant Thornton Co.

WENSEN, K., BROER, W., KLEIN, J., & KNOPF, J. (2011): The state of play in sustainability reporting in the EU. European Union's Programme for Employment and Social Solidarity - PROGRESS (2007-2013).

## **SITIOS WEB**

AccountAbility:

<http://www.accountability.org/standards/index.html>

Banco Mundial:

<http://www.bancomundial.org>

Business for Social Responsibility:

<http://www.bsr.org/en/topics>

Comisión Europea:

<http://ec.europa.eu/green-papers>

CSR Europe

<http://www.csreurope.org/searchtools>

Fondo Monetario Internacional:

<http://imf.org/external>

Forética:

<http://www.foretica.org/recursos/herramientas/>

Fundación Acción Pro Derechos Humanos:

<http://www.derechoshumanos.net/normativa/normas/1948-DeclaracionUniversal.htm>

Global Reporting Initiative:

<https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx>

Grupo Europeo de Empresas Familiares (Groupement Européen des Entreprises Familiales, GEEF) GEEF Response to the Green Paper on Corporate Social Responsibility, en: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf/043-COMPNETEU\\_GEEF\\_EU\\_011219\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/pdf/043-COMPNETEU_GEEF_EU_011219_en.htm)

Instituto Ethos:  
<http://www3.ethos.org.br/category/temas/>

Instituto de la Empresa Familiar:  
<http://www.iefamiliar.com/cifras/1>

International Organization for Standardization:  
<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

Pérez Sánchez, A. (2015) en Finanzas y Economía:  
<http://www.finanzas.com/que-es-un-pais-emergente>

SDG Compass:  
<http://sdgcompass.org/sdgs/>

Social Accountability International:  
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=937>

Successful Transgenerational Entrepreneurial Practices, STEP Project:  
<http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/step/overview/Pages/home.aspx>

The Leo H. Sullivan Foundation:  
<http://www.thesullivanfoundation.org/The-Global-Sullivan-Principles.html#>

United Nations Global Compact:  
<https://www.unglobalcompact.org/library>

World Business Council for Sustainable Development:  
<http://www.wbcsd.org/work-program/overview.aspx>

## **AUDIOVISUALES:**

COPPOLA, F. (Director) (1990) The Godfather Part III. [Film] United States: Zoetrope Studios.

## LISTA DE TABLAS

Tabla No.1: Trabajos teóricos sobre RSC .....	54
Tabla No.2: Modelo del Desempeño Social Corporativo .....	65
Tabla No.3: Política Social Corporativa: Acciones en base a principios de RSC para cada una de sus áreas .....	69
Tabla No.4: Modelo de Desempeño Social Corporativo .....	70
Tabla No.5: Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa. ....	81
Tabla No.6: Medidas de los efectos y del impacto del desempeño social. ....	100
Tabla No.7: Resumen de estudios empíricos: Responsividad social y desempeño económico. ....	102
Tabla No.8: Estudios sobre el desempeño social corporativo .....	104
Tabla No.9: Las Hipótesis sobre las Interacciones Desempeño Social Corporativo – Desempeño Financiero .....	107
Tabla No.10: Dos Balances de Resultados concernientes a los estudios sobre los vínculos entre desempeño financiero corporativo y desempeño social corporativo. ....	108
Tabla No.11: Investigación representativa sobre RSC, desempeño financiero y factores de mercadeo, utilizando datos objetivos. ....	114
Tabla No.12: Resumen de la evidencia empírica sobre la gestión de grupos de interés en empresas familiares. ....	135
Tabla No.13: Revisión de la investigación empírica sobre el rol social de las empresas familiares.....	137
Tabla No.14: Una comparación de innovaciones sociales de empresas familiares y no familiares .....	138
Tabla No.15: Guía de entrevista semidirectiva empleada para la recolección de datos. ....	193
Tabla No.16: Distribución de la muestra según generación y nombre de las empresas. ....	206
Tabla No.17: Actividad económica, antigüedad e indicadores de tamaño de las empresas. ....	207

Tabla No.18: Cumplimiento de criterios básicos de inclusión en la muestra. ....	208
Tabla No.19: Cantidad de entrevistas y sujetos entrevistados por empresa.....	210
Tabla No.20: Ejemplo de la estructura de las tablas de codificación de datos.....	211
Tabla No.21: Nivel de aplicación de las proposiciones a cada caso de estudio.....	322

## LISTA DE FIGURAS

Figura No.1: Responsabilidades Sociales de las Empresas.....	60
Figura No.2: Categorías de Responsabilidad Social.....	62
Figura No.3: Modelo de Desempeño Social Corporativo .....	64
Figura No.4: Gestión continua de las actividades de responsabilidad social, según el Enfoque Mercadológico .....	67
Figura No.5: Modelo Reorientado de Desempeño Social Corporativo. ....	70
Figura No.6: Antecedentes y Consecuencias de la Estrategia de Mercadeo Emprendedor Medioambiental .....	71
Figura No.7: Dimensiones del Proceso de Dar Sentido a la RSC .....	75
Figura No.8: Mapa de los grupos de interés.....	80
Figura No.9: Siete materias en Responsabilidad Social Corporativa. ....	84
Figura No.10: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	88
Figura No.11: Pasos del SDG Compass.....	89
Figura No.12: Regulaciones Prominentes del Reporte de RSC. ....	91
Figura No.13: Modelos estratégicos de gestión de grupos de interés.....	105
Figura No.14: Marco General de Respuesta del Consumidor al CRM.....	116
Figura No.15: Cuatro Tipos de Respuesta de los Consumidores al CRM. ....	117
Figura No.16: Modelo (expandido) de tres círculos de la empresa familiar.....	143
Figura No.17: Modelo Evolutivo Tridimensional .....	160
Figura No.18: Motivos y resultados de participar en esfuerzos filantrópicos en el contexto de las empresas familiares. ....	176
Figura No.19: Modelo de inclinación de las empresas familiares hacia la filantropía .....	177
Figura No.20: Representación del modelo teórico a proponer.....	180

Figura No.21: La alternativa de investigación cuantitativa/cualitativa. Los principios. ....	187
Figura No.22: Símbolos utilizados para la constitución de un genograma. ....	198
Figura No.23: Etapas operativas de la investigación. ....	200
Figura No.24: Genograma de la familia Fuente. ....	228
Figura No.25: Genograma de la familia Rizek. ....	251
Figura No.26: Genograma de la familia Ureña. ....	268
Figura No.27: Genograma de la familia Villanueva. ....	285
Figura No.28: Genograma de la familia Santos. ....	296
Figura No.29: Genograma de la familia Núñez. ....	308
Figura No.30: Versión final del modelo teórico propuesto sobre la evolución de la gestión de RSC en las empresas familiares a través de su ciclo de vida. ....	324