

LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS COMO INSTRUMENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. EL CASO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES*

Jiménez Moreno, Juan J. (Universidad de Castilla-La Mancha) **

Paternostro, Sergio (Università degli Studi di Siena) ***

RESUMEN

En el presente trabajo se analizan las características de la participación de los grupos de interés en las empresas pequeñas y medianas empresas familiares (PYMEF). El propósito del artículo es comprender los motivos, el sentido y el modo de participación de los grupos de interés en este tipo de empresa. La participación de los grupos de interés ha sido relacionada, a menudo, con la responsabilidad social de las empresas, afirmándose que aquellas empresas que adoptan una variedad de iniciativas para involucrar a sus grupos de interés, pueden ser descritas como socialmente responsables. Esta afirmación no es aceptable en todas las circunstancias, de modo que el problema es entender cuándo las distintas formas de participación de los grupos de interés son consistentes con el concepto de responsabilidad social corporativa. El interés en las PYMEF se justifica, por una parte, por la proporción de este tipo de empresas y por las características que las diferencian, por otra parte, por las motivaciones que llevan una PYMEF a aplicar prácticas de participación de sus grupos de interés y cómo esta aplicación puede ser diferente a la de las grandes empresas. Creemos útil reflexionar sobre las diferentes formas de participación, que pueden llevarnos a no aplicar automáticamente los mismos modelos y enfoques teóricos que utilizamos para las grandes empresas.

Palabras claves: Responsabilidad social corporativa, participación de los grupos de interés, pequeñas y medianas empresas familiares. **JEL:** M14.

ABSTRACT

In this paper we analyze the characteristics of stakeholder engagement in small and medium-sized family enterprises (SMFEs). The paper aims to understand the reason, the meaning and the manner to involve stakeholders in this kind of firm. The stakeholder engagement has been linked with corporate social responsibility, stating that firm that take initiatives to engage its

* Agradecemos los comentarios, sugerencias y propuestas de los evaluadores, que, sin duda, han contribuido a mejorar el presente trabajo.

** Departamento de Administración de Empresas, Plaza de la Universidad, nº 2, 02071, Albacete, España. Juan.Jimenez@uclm.es

***Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali, Piazza S.Francesco, nº 8, 53100, Siena, Italia. spaternostro@unisi.it

Recibido: Junio de 2010. Aceptado: Octubre de 2010

stakeholders can be described as socially responsible. This claim is not always acceptable because we have to understand when the different forms of stakeholder engagement are consistent with the concept of corporate social responsibility. The focus in SMFEs is justified, on the one hand, for its specific characteristics and on the other hand, because in the SMEFs the reasons to implement stakeholder engagement are very different from those of larger firms. We believe useful to reflect upon the different forms of involvement because we cannot automatically apply to SMFEs the same patterns and theoretical approaches used for large firms.

Key words: Corporate social responsibility, stakeholder engagement, small and medium sized family enterprises. **JEL:** M14.

1. INTRODUCCIÓN

La crisis que actualmente afecta a la economía mundial ha supuesto que la sociedad haya incrementado su concienciación respecto a la responsabilidad exigible a los sistemas económicos, en general, y a las empresas, en particular, en relación a la generación de un desarrollo socio-económico sostenible, que permita mejores condiciones de vida para el ser humano.

Una de las consecuencias de esta exigencia es la progresiva asunción por parte de las empresas de nuevas responsabilidades en materia de recursos humanos, medio ambiente o acción social, por ejemplo. En ocasiones debido a factores legales, en otras basados en la promoción y difusión de buenas prácticas y recomendaciones, por influencia de instrumentos como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE o el Libro Verde para la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la Comisión Europea, que suponen cierta presión social para que se produzcan cambios normativos que obliguen a las empresas. Otras veces debido a factores políticos, ante la necesidad de tener que atender los objetivos y valores de los principales grupos de interés de las empresas (accionistas, directivos, clientes, consumidores, recursos humanos, etc.). Otras, debido a factores estratégicos, en la medida en que representa una fuente de ventaja competitiva al lograr legitimidad y reputación ante la sociedad y ante sus potenciales clientes y consumidores (imagen, credibilidad, confianza). Otras, debido a propios factores éticos y morales, derivados de los valores de la empresa, que surgen de la misión y se plasman en su cultura corporativa.

En los últimos años son muchos los estudios realizados sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), estudios generalmente basados en el comportamiento de grandes empresas consolidadas. En cambio, son escasos los trabajos referidos a pequeñas y medianas empresas, muy pocos los enfocados sobre empresas familiares y menos todavía los realizados sobre pequeñas y medianas empresas familiares.

Pese a que las empresas familiares son una parte muy importante del tejido empresarial de cualquier país de economía desarrollada, dadas las características de las empresas familiares, todavía no hemos trasladado de manera generalizada algunos tópicos de investigación a esta realidad empresarial. Quizás debido a los problemas de normalización, estructuración y profesionalización de las empresas familiares no estamos acostumbrados a pensar en las empresas familiares como empresas en las cuales se dan procesos de dirección estratégica. Pero es obvio que así sucede en la medida en que algunas de ellas tienen éxito y sobreviven generacionalmente.

En dichos procesos de dirección estratégica podemos estudiar diferentes vectores que van desde la definición (y transmisión) de la misión, el negocio, los valores, el análisis estratégico, el acceso a recursos y capacidades, el diseño de la estrategia, o los mecanismos de implantación y control estratégicos. No cabe duda de que en el inicio del proceso cobra especial relevancia la incidencia que tiene la triple dimensión de la empresa familiar (empresa, propiedad y familia) sobre la definición de la misión. En este punto es particularmente interesante, a efectos de estudio, el rol jugado por los diferentes grupos de interés (Freeman, 1984) tanto externos (clientes, proveedores, entidades financieras, sindicatos, poderes del estado, organizaciones sociales, comunidad local, sociedad en general) como internos (con la singular circunstancia de que en las empresas familiares las figuras de propietarios, directivos y empleados suelen coincidir en personas que pertenecen a la familia). Por otro lado, la idea de la presencia de un conjunto de fuertes valores compartidos, que da sentido a la existencia de la empresa, también plantea algunas cuestiones de interés, como cuál es la incidencia de los grupos de interés externos frente al grupo de familiares (propietarios y directivos), o cómo la empresa familiar asume o no determinados compromisos con la sociedad que implican un comportamiento socialmente responsable, o si son compatibles los objetivos de supervivencia, eficiencia y crecimiento de las empresas familiares, dadas sus aparentes limitaciones de recursos, con objetivos no económicos del entorno en el que se hayan.

Toda empresa debe tener claramente establecida su misión, su visión y su propósito estratégico, y que para lograr el éxito requiere la implicación activa de los distintos grupos de interés que participan en la empresa (Guerras y Navas, 2007), tanto internos como externos. En este punto, la asunción, o no, por parte de las empresas familiares de determinados objetivos de grupos de interés externos (RSE), conllevaría alterar la fórmula bilateral tradicional de gobierno, propietarios-directivos, por otra multilateral en la que intervienen y se atienden a otros agentes implicados e interesados en la empresa, con la consiguiente afectación tanto del modelo como de los criterios de toma de decisiones, en ámbitos como la dimensión económico-funcional (producción de bienes y servicios socialmente necesarios, creación de empleo, generación de riqueza, pago de impuestos, etc.), la calidad de vida (impacto de la actividad empresarial y gestión medio-ambiental, externalidades, relaciones con los agentes sociales, sostenibilidad de la actividad empresarial) y la acción social directa, para la resolución de problemas de la comunidad o la promoción de valores sociales.

Independientemente de que la empresa asuma de manera voluntaria, por valores éticos propios (presentes en su misión), obligada por factores legales (leyes y normas), o inducida por factores políticos (atención preferente a determinados grupos de interés) o estratégicos de conveniencia (mejora de la posición competitiva –legitimidad, reputación, prestigio, credibilidad–), lo cierto es que la asunción de ciertas responsabilidades sociales implica la ampliación de su árbol de objetivos y la reformulación del sistema de valores que orienta los principios de actuación de la empresa hacia la creación de valor no sólo para los propietarios sino también para otros agentes o grupos de interés.

Cuestiones como la correcta identificación de los diferentes grupos de interés y de sus objetivos (con el consiguiente conflicto de roles y conflicto de intereses que surge entre los familiares presentes en la empresa), la determinación de la importancia de cada grupo en términos de poder (capacidad para imponer sus propios objetivos), legitimidad (ajuste con los valores y normas del sistema) y urgencia (Mitchell et al., 1997) o las implicaciones para la dirección de la empresa, son aspectos particularmente atractivos para estudiar en el contexto de las empresas familiares, al objeto de conocer cómo la condición de empresa familiar influye en estos procesos.

El tema específico de estudio serán las prácticas de participación de los grupos de interés como medio para una gestión socialmente responsable. En particular, esta cuestión se analizará desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas familiares (PYMEF), en las que su tamaño y la influencia de la familia generan características diferentes a las grandes empresas. El objetivo de este trabajo es analizar cómo se lleva a cabo la participación de los grupos de interés en las PYMEF.

Para alcanzar este objetivo se ha estructurado el trabajo del siguiente modo: en el siguiente apartado se hace una breve revisión sobre la responsabilidad social de las empresas y se concreta el enfoque teórico adoptado en el presente documento; en el tercero se explica las características generales de los grupos de interés; en el cuarto se propone un modelo para analizar los posibles enfoques para la participación; en el quinto se explican las principales implicaciones teóricas que la dimensión empresarial y la presencia de la familia tienen en la participación de los grupos de interés; el último apartado está dedicado a exponer las conclusiones y las perspectivas de la futura investigación.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UNA BREVE REVISIÓN

El tema de la responsabilidad social empresarial (RSE) ha generado un amplio debate social y académico que, lógicamente, también ha influido en el comportamiento de las empresas. Debate que no sólo se refiere al concepto sino incluso se extiende al propio término, de modo que estamos ante una expresión que puede ser calificada como ambigua, vaga e indeterminada.

Si se consideran las distintas parejas posibles de los tres elementos que constituyen la expresión (responsabilidad-social-empresarial), se encuentran interpretaciones muy diferentes. Como ya ha apuntado Zeniseck (1979, p. 359), la RSE todavía no tiene el mismo significado para todos los que usan esta expresión. Ocurren errores y malentendidos cuando se identifica RSE con circunstancias y problemas similares pero que, sin embargo, tienen diferencias conceptuales y operacionales, por ejemplo: la filantropía, la sostenibilidad, la ética empresarial. Como punto de partida, se puede decir que la RSE hace referencia al tipo de relación que existe entre la empresa y la sociedad, y a las obligaciones que para la empresa se derivan de esta relación.

Sobre el origen del concepto, a menudo se afirma que surgió en los años cincuenta del siglo pasado, a raíz del significativo aumento del poder de las grandes empresas norteamericanas (Boatright, 1993, p. 386). Algunos autores, sin embargo, sitúan sus raíces a finales del siglo XIX con el desarrollo, por parte de algunas empresas estadounidenses, de lo que se entendía como “filantropía empresarial”, caracterizada por el “principio de caridad”. Las actividades filantrópicas ya no se consideraban sólo desde una perspectiva personal o individual, sino también como una actividad que podía ser desarrollada, en todos sus aspectos, por las empresas (Gond y Igalens, 2008, pp. 7-11). Pese a que en la literatura se encuentran algunas referencias en estudios generales previos, los primeros trabajos pioneros se sitúan en los años cuarenta del siglo pasado (Clark, 1939; Kreps, 1940). Si bien, es el estudio de Bowen (1953) el que es ampliamente reconocido como el primer trabajo sobre la RSE desde una perspectiva moderna. Perspectiva que se incorpora con Ansoff (1965) en su conocido “Árbol de objetivos”, en el que se encuentra la referencia a “responsabilidades” como uno de los posibles objetivos de la empresa.

Considerando los argumentos que se esgrimen para explicar la RSE, existen distintos enfoques. Así, Lozano (1999) distingue entre las áreas económicas, de gestión, políticas, socio-culturales y éticas; Smith (2003) hace hincapié en la distinción entre razones

instrumentales y normativas; Garriga y Melé (2004) diferencian entre teorías económicas, de integración, políticas y éticas; Gond e Igalens (2008) proponen las visiones funcionalista, culturalista, socio-política y constructivista como posibles referencias.

Tratando de sistematizar las distintas aportaciones encontradas en la literatura, se encuentran, al menos, cuatro áreas de análisis de especial interés: la económica, la estratégica/gestión, la política y la ética.

Las razones *económicas* son algunas de las más utilizadas para apoyar o discrepar de la RSE. Esto es debido a que la manera más sencilla de aceptar y justificar o negar una gestión empresarial socialmente responsable es la de asociarla con los resultados económicos obtenidos por las empresas. La oposición a la filosofía de lo que representa la RSE a menudo se identifica con el economista neoclásico Friedman (1962 y 1970), quien establece que la única función social de la empresa es crear beneficios y que cualquier otra conducta sería subversiva porque iría en contra del deber fiduciario que los gerentes tienen a los accionistas. Por el contrario, la literatura ha identificado varias cuestiones que podrían llevar a pensar que el comportamiento socialmente responsable puede facilitar el logro de ventajas competitivas y mejorar los resultados económicos. En particular, es considerable el vínculo entre el comportamiento socialmente responsable, la confianza, los resultados económicos y la ventaja competitiva lograda (Wood, 1991, Morgan y Hunt, 1999, Walsh *et al.*, 2003).

Desde la perspectiva *estratégica y de gestión*, se hace hincapié en que, para lograr los objetivos de la empresa, las políticas y acciones de RSE deben ser cuidadosamente manejadas e integradas en la estrategia corporativa, con las mismas herramientas de análisis utilizados para las actividades de negocio (Porter y Kramer, 2006). La gestión de los grupos de interés (Freeman y Reed, 1983; Freeman, 1984) implica que el logro de los objetivos empresariales requiere la satisfacción de las expectativas de los diversos interesados en el negocio. De acuerdo con este enfoque, para garantizar la supervivencia de cualquier empresa, la gestión debe ser consciente de tener en cuenta no sólo las expectativas de los accionistas, sino también las del resto de grupos de interés.

La RSE tiene una dimensión *política* en la medida en que, siguiendo a Mintzberg (1983) -quien hizo hincapié en que, particularmente por lo que se refiere a las grandes empresas-, las decisiones empresariales tienen inevitables implicaciones políticas. Levitt (1958 y 1968), sin embargo, sostiene que las empresas no tienen ni la legitimidad ni la capacidad para resolver los problemas sociales que son responsabilidad exclusiva de los gobiernos. No obstante, entre los argumentos a favor de la responsabilidad social, hay algunos de carácter político. Por ejemplo, un argumento liberal que sostiene que un comportamiento voluntariamente responsable puede evitar una excesiva intervención estatal en la economía (Lozano, 1999, p. 86). Incluso la metáfora de la “ciudadanía corporativa”, utilizada para poner de relieve cómo las empresas, como cualquier buen ciudadano, debe actuar de acuerdo al bien de la sociedad (Matten *et al.*, 2003; Moon *et al.*, 2005) es una argumentación típicamente política.

También el valor *ético* de la responsabilidad social es ampliamente reconocido. De acuerdo con esta perspectiva, la responsabilidad social de las empresas se basa en la existencia de valores y principios éticos, que cada persona y cada empresa están obligados a respetar. Las empresas deben actuar con responsabilidad porque es lo correcto, de acuerdo a un juicio ético, y no porque ese comportamiento ayude a conseguir, directa o indirectamente, otros fines. Las teorías éticas identificadas como criterios normativos son numerosas: Freeman y Evan (1990 y 1993) y Bowie (1991) proponen un enfoque kantiano aplicado a la teoría de los grupos de interés; Robins y Trisoglio (1995) y Wheeler *et al.* (2003) proponen como principio ético de referencia, la orientación hacia un desarrollo que sea sostenible en

términos humanos y medioambientales; Argandoña (1998) sugiere el uso del concepto de bien común; Freeman y Phillips (2003) desarrollan un enfoque que se basa explícitamente en la ética libertaria.

Obviamente cada una de estas cuestiones es relevante para la responsabilidad social de las empresas, si bien podría ser más útil considerarlas como complementarias. De tal modo que, en vez de tratar cada dimensión de manera aislada, y pretender ofrecer una definición, más o menos, precisa del fenómeno en cuestión, se sugiere un enfoque holístico. Desde este planteamiento, parece interesante recordar el concepto de “desarrollo empresarial”. Cada empresa puede ser considerada como una entidad inherentemente dinámica, que cambia continuamente sus objetivos, su estructura, su cultura, su forma de actuar, etc. Este permanente dinamismo puede llevar la empresa hacia un camino de progreso, de evolución en sentido positivo, de “desarrollo”, o, en sentido contrario, de “involución”. El concepto de “desarrollo” tiene un mayor valor que el de “crecimiento”, que tiene un carácter más cuantitativo, y está relacionado con la “armonía en el aumento coordinado y sincronizado de la composición de todo el sistema, en sus diversos aspectos y dimensiones, porque se refiere al conjunto y a la unidad del fenómeno analizado” (Catturi, 2009, p. 9). En la literatura, la multidimensionalidad de la empresa se declara en referencia a los diversos aspectos que caracterizan su vida: los intereses en juego, las expectativas de los diversos grupos de interés, los objetivos perseguidos, los perfiles de la responsabilidad, los efectos de las decisiones empresariales, los resultados alcanzados (Carroll, 1979 y 1991; Coda, 1988; Kaplan y Norton, 1992; Pérez López, 1993; Lozano, 2000; Catturi 2003; Sorci, 2007). Hablar sobre el desarrollo de la empresa significa, por lo tanto, considerar a la empresa como un fenómeno unitario. En este sentido, se puede hacer referencia a un desarrollo “interno” orientado hacia el crecimiento armónico de los distintos órganos que forman la empresa, y un desarrollo “relacional” que se refiere al sistema de relaciones a través del cual la empresa cumple con su función (Catturi, 2009, p. 14). Según este enfoque, los procesos de desarrollo deben incluir: una dimensión *económica* inherente a los procesos de producción, una dimensión *socio-comunitaria* que se refiere a los que constituyen la “comunidad empresa”, una dimensión *político-ambiental* que se refiere al contexto institucional y ambiental (Catturi, 2003 y 2009). Se entiende “desarrollo” sólo cuando es “integral”, o sea que se refiere a todas las dimensiones que caracterizan a una empresa, y “eco-armónico”, es decir, sinérgico con respeto tanto a los elementos internos como a la relación con el medio ambiente (Sorci, 2007; Catturi, 2009).

El carácter dinámico y global del concepto de “desarrollo” esbozado, nos permite recuperar los elementos que caracterizan los diversos enfoques teóricos de la RSE. Siguiendo este enfoque, se puede decir que una empresa está actuando de manera responsable si persigue un desarrollo en el sentido integral y armónico. En la siguiente sección, se explica cuándo y en qué condiciones la práctica de la participación de los grupos de interés puede ser útil para un proceso de desarrollo responsable.

3. LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS: CARACTERÍSTICAS GENERALES

En muchos estudios, la relación con los grupos de interés se considera un elemento central en el debate sobre la RSE (Owen et al., 2002, Boguslaw, 2002). Esta relación puede tener distintas formas, desde el mero suministro de información hasta su inclusión en los procesos en la toma de decisiones, de mucha mayor complejidad. Greenwood (2007) señala, sin embargo, que la participación de los grupos de interés, a veces sólo es para dar la

impresión de ser una actividad responsable, ya que puede ocultar propósitos muy diferentes a la auténtica responsabilidad social. Por ello es necesario un análisis no retórico de este problema, para evitar errores conceptuales que podrían conducir a conclusiones erróneas.

Se entiende que la participación de los grupos de interés hace referencia a “las prácticas que una organización realiza para hacer participar a los grupos de interés de una manera positiva en las actividades de dicha organización” (Greenwood, 2007, p. 318).

Esta participación de los grupos de interés ha sido planteada, a nivel internacional, en algunas propuestas de manuales operativos (Accountability, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, 2005; International Finance Corporation, 2007) y, en particular, con referencia a los procesos de contabilidad social y presentación de informes (Accountability, 2008).

Para esbozar el modo en que estas prácticas deben aplicarse de manera efectiva y cuál es su coherencia con la idea de responsabilidad social, desarrollada en la sección anterior, se adopta como esquema de análisis el modelo de Deegan y Unermann (2006, pp. 311-313), referido al proceso de información social y medioambiental. Este modelo distingue las siguientes cuatro cuestiones: *por qué*, *quién*, *para qué* y *cómo*. Se entiende que este modelo, diseñado para un tipo particular de participación, puede ser útil para explicar la lógica subyacente a un proceso general de participación de los grupos de interés en la empresa. La primera cuestión (*por qué*) nos permitirá entender las razones de la participación, la segunda cuestión (*quién*) se refiere a las personas involucradas; la tercera cuestión (*para qué*) identifica el contenido de la participación, y la última cuestión (*cómo*) muestra las posibles formas del proceso. Un análisis combinado de las cuatro cuestiones ofrece una mejor comprensión de la lógica en la que debe basarse un proceso de participación.

3.1 “Por qué”

Los objetivos que pueden llevar a las empresas a dar participación de sus grupos de interés son diferentes. Sin embargo, se pueden identificar dos categorías principales: en la primera, el objetivo principal de estas prácticas es moral, en la segunda, por lo contrario, las razones son principalmente estratégicas (Noland y Phillips, 2010). Esta diferencia se fundamenta en la distinción que el filósofo Habermas (1982) hace entre acción estratégica y de comunicación.

En el primer caso, objetivo moral, la participación de los grupos de interés puede surgir como consecuencia de una política realmente responsable y consciente de los distintos intereses de los grupos implicados (Greenwood, 2007). En este sentido, hay varias razones que se han identificado en la literatura: establecer de manera democrática, contando también con la participación de los grupos de interés con menor poder, cuales son las acciones de la empresa que pueden ser consideradas socialmente aceptables (Lewis y Unerman, 1999); mejorar la responsabilidad (*accountability*) de la empresa (Gray et al., 1996; Owen et al., 2000); involucrar a los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones (Van Buren, 2001); tratar de satisfacer eficazmente las necesidades de los grupos de interés (Phillips, 1997, Evan y Freeman, 2004).

De acuerdo con el enfoque estratégico, con una lógica de todos ganan (*win-win*), la participación de los grupos de interés podría ser entendida como una práctica que puede ofrecer ventajas tanto a los grupos de interés como a las empresas. Sus objetivos de gestión son (Greenwood, 2007): legitimidad de la empresa y reducción de riesgos (Deegan, 2002); aprendizaje continuo (Sillanpää, 1998); dirección estratégica (Freeman, 1984); estrategias de diferenciación (Nieto y Fernández, 2004).

Las empresas también pueden involucrar a los grupos de interés con fines totalmente oportunistas, que dan lugar a situaciones de control de la gestión *-managerial capture* (Owen et al., 2000)- y a la apropiación de los conocimientos de los grupos de interés (Power, 2004). La relación con los grupos de interés se convierte en una herramienta que la empresa utiliza para lograr un mejor rendimiento económico, a través de la construcción de intangibles, como la confianza y la reputación (Sacconi, 2004). La participación de los grupos de interés es empleada en este caso como un instrumento para manipular las relaciones con los grupos de interés, para sus propios fines empresariales.

De acuerdo con la visión dinámica y holística de la RSE que se propuso anteriormente, las iniciativas de participación de los grupos de interés son decisivas para el comportamiento responsable, si toman en cuenta las motivaciones sociales y estratégicas. La integración entre los aspectos sociales (internos y externos) y económicos es la principal característica de un desarrollo responsable. Un planteamiento sólo “moral”, que no tiene en cuenta la situación económica (y estratégica) arriesga socavar la capacidad futura de la empresa para satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés. Un enfoque sólo “estratégico” arriesga el contribuir a un proceso de crecimiento indiferente a las necesidades reales del contexto social en que actúa la empresa.

3.2 “Quién”

La elección de los criterios utilizados para determinar cuales grupos de interés deben participar está estrechamente relacionada con los objetivos descritos anteriormente.

A partir de la definición de Freeman (1984, p. 46) que señala a los grupos de interés como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización”, se han producido numerosas interpretaciones y clasificaciones (Savage et al., 1991; Clarkson, 1995; Henriques y Sadorsky, 1999; Waddock, 2001).

Muchos autores distinguen los grupos de interés a través de una clasificación dicotómica (Clarkson, 1995; Frooman, 1999; Phillips 2003, Pesqueux and Damak-Ayadi, 2005): primarios vs. secundarios, legítimos vs. derivados, internos vs. externos, económicos vs. sociales, genéricos vs. específicos, indirectos vs. directos, activos vs. pasivos. Aparte de los diferentes matices conceptuales, se puede identificar el poder¹ que tienen los grupos de interés como el principal elemento que unifica las diferentes clasificaciones. Así serán considerados *estratégicos* los grupos de interés con un alto poder para afectar la supervivencia de la empresa y su deseable éxito. Los grupos de interés son *morales* cuando tienen un bajo poder respecto a relación con la empresa, pero están influidos por la ella.

La naturaleza de los grupos de interés (moral o estratégica) depende de la situación específica del contexto. En términos generales, se identifican como actores estratégicos los que tienen relaciones contractuales con la empresa y generan los flujos económicos y financieros: accionistas, inversores, clientes, empleados, proveedores, administración pública. Las condiciones de contexto pueden dar más o menos poder a cada una de estas categorías que, por lo tanto, se hace más o menos estratégica.

La comunidad local y la sociedad están en una posición intermedia, que depende principalmente del poder en manos de la empresa para garantizar una resistencia alta o baja a las presiones sociales y locales. Los grupos de interés morales pueden tener un interés particular o general para la empresa pero carecen de poder de influencia, tales como

¹ Mitchell et al. (1997) consideran la urgencia y la legitimidad como atributos adicionales para una clasificación detallada de los grupos de interés.

organizaciones sin fines de lucro, universidades y centros de investigación, sindicatos, medios de comunicación, etc. Los papeles pueden cambiar en función del contexto en el que las empresas operen y los grupos de interés que en una situación particular se consideran morales en otra pueden ser considerados estratégicos.

Si el propósito por el que la empresa cuenta con su participación es moral, y por lo tanto expresa una orientación hacia un desarrollo armónico e integral, se deben tomar en consideración todos los grupos de interés con los que interactúa la empresa o que se ven afectados por ella.

Si el propósito es instrumental, los grupos de interés implicados serán principalmente los estratégicos, aunque para ciertos objetivos de imagen también pueden ser implicados los grupos de interés morales.

El número y la tipología de los actores involucrados, por lo tanto, puede ser un buen indicador acerca de los objetivos perseguidos por la empresa con sus prácticas de participación.

3.3 “Para qué”

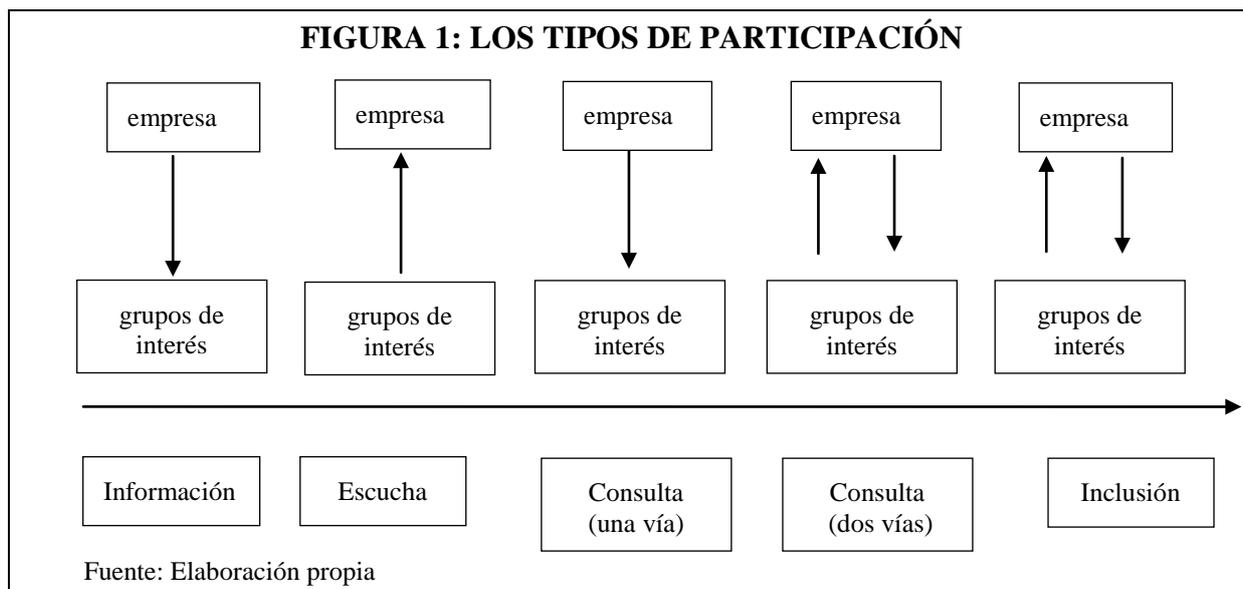
El contenido y el nivel de participación pueden ser muy diferentes (Viviani, 2006; Harris, 2007). La participación puede estar relacionada con iniciativas permanentes o extraordinarias y puede referirse a áreas específicas y limitadas (por ejemplo, un informe social) o a la empresa en su conjunto (como es la dirección estratégica de la empresa).

Un nivel mínimo de participación puede ser una simple comunicación entre la empresa y los grupos de interés o a la inversa (información y escucha). En este nivel, el contenido de la participación se limita a un intercambio de información y los grupos de interés tienen un papel meramente pasivo (Gao, y Zhang, 2001). El resultado del proceso es la transmisión de información sobre aspectos considerados de interés por o para la empresa para o por los grupos de interés, respectivamente.

Un nivel intermedio se refiere al proceso de consulta a través del cual los grupos de interés no participan en la toma de decisiones, pero pueden influir en ésta (Harris, 2007). Este proceso supone algún tipo de retroinformación para la empresa sobre el resultado de la consulta (Viviani, 2006). Gao y Zhang (2001) plantean que sólo cuando hay un proceso de información en los dos sentidos se puede considerar que hay un verdadero diálogo entre las partes (comunicación). Otros autores, sin embargo, argumentan que un proceso con dos vías de información puede ser un diálogo “asimétrico” si está orientado a la persuasión y al control, es decir, si el mecanismo de retroinformación está diseñado para asegurar que el mensaje ha sido comprendido por el interlocutor en la forma deseada (Grunig y Grunig, 1992). En otros casos, sin embargo, el proceso de consulta sí es un diálogo “simétrico”, si como resultado del mismo hay una comunicación y mutua comprensión entre la empresa y los grupos de interés (*Ibidem.*).

Por último, el nivel más complejo de participación se refiere a los procesos de integración y colaboración en el que los grupos de interés participan en la toma de decisiones relativas a sus ámbitos de participación. En este caso el papel de los interesados es proactivo (Gao y Zhang, 2001).

En la figura 1 se representa gráficamente las diferentes opciones comentadas.



3.4 “Cómo”

Las empresas deben elegir, entre las diferentes opciones que existen para involucrar a los grupos de interés, aquellos instrumentos más adecuados en función del propósito de la participación, del tipo de actores involucrados y del contenido de las actividades de participación.

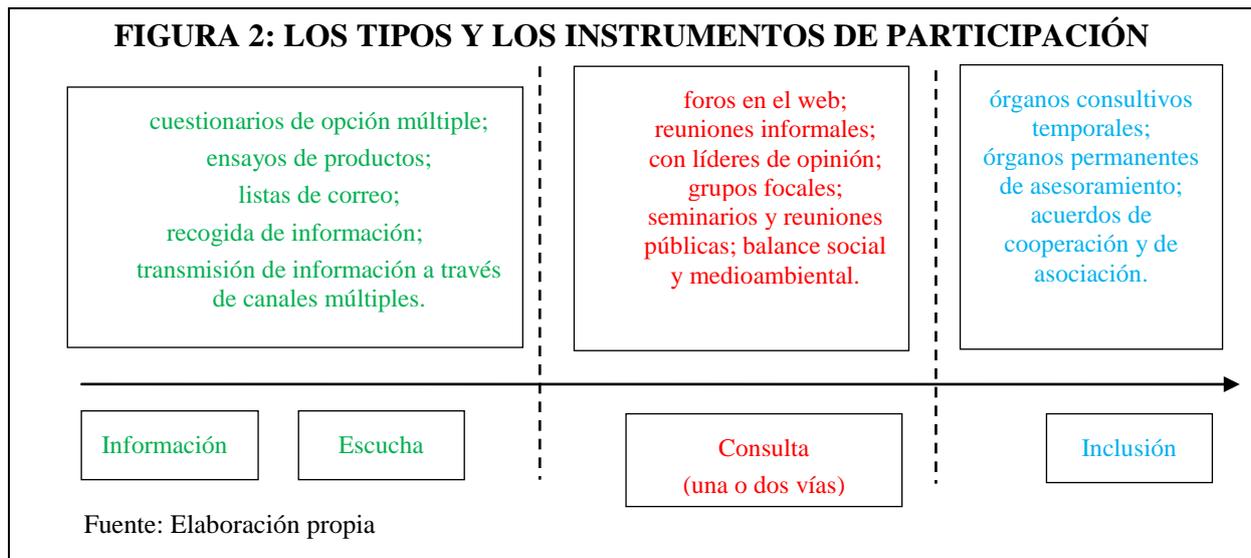
Hay algunas herramientas que son más idóneas para la participación a una vía, por ejemplo: cuestionarios de opción múltiple, entrevistas, ensayos de productos, listas de correo, recogida de información (centros de llamadas, sitios web, etc.), transmisión de información a través de canales múltiples (web, prensa, televisión, etc.).

Otras herramientas, sin embargo, son más adecuadas para un tipo de participación de consulta de dos vías: foros en web, reuniones informales con líderes de opinión, grupos focales, seminarios y reuniones públicas, contabilidad social y medioambiental.

Por último, hay herramientas más apropiadas para los casos donde se requiere un nivel más amplio de participación: órganos consultivos temporales, órganos permanentes de asesoramiento, acuerdos de cooperación y de asociación.

Cada una de las diferentes herramientas consideradas puede ser utilizada con eficacia, aprovechando al máximo su potencial o tener un uso inapropiado. En el caso de su mal uso, esto puede suceder bien por un error en la aplicación, bien por voluntad de la empresa, es decir, conscientemente. Un ejemplo son los informes de contabilidad social, que puede ser un medio para involucrar realmente a los grupos de interés o un mero instrumento de imagen, sin atender verdaderamente a las necesidades de los grupos de interés.

En la figura 2 se recoge la relación entre los niveles de participación y los instrumentos utilizados, en función de la potencialidad de su uso.



4. UN MODELO PARA INTERPRETAR LAS PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN

Partiendo de la descripción de las cuestiones que deben caracterizar un proceso de participación de los grupos de interés, la identificación entre la participación de los grupos de interés y una conducta socialmente responsable no es automática. Por un lado, depende de la variedad de los posibles objetivos, que no siempre están orientados hacia una apertura real a las expectativas de los grupos de interés y, por lo tanto, hacia un planteamiento de desarrollo integral. Por otro lado, lo que no se ha analizado suficientemente en la literatura es el tema de la eficacia de las acciones de participación. Aunque cuando las motivaciones están orientadas hacia la búsqueda de un comportamiento responsable, los resultados pueden no estar en consonancia con los objetivos perseguidos. Las razones para esto son diferentes: falta de coherencia entre las fases descritas anteriormente (por ejemplo, la elección de los instrumentos no es adecuada, participación de un pequeño número de grupos de interés, falta de retroalimentación en el proceso, etc.), errores en la gestión de proceso y/o de los instrumentos, falta de recursos suficientes (financieros, humanos, de tiempo, etc.).

Con el análisis expuesto se explican las condiciones bajo las cuales la participación de los grupos de interés puede considerarse una herramienta para lograr un comportamiento responsable.

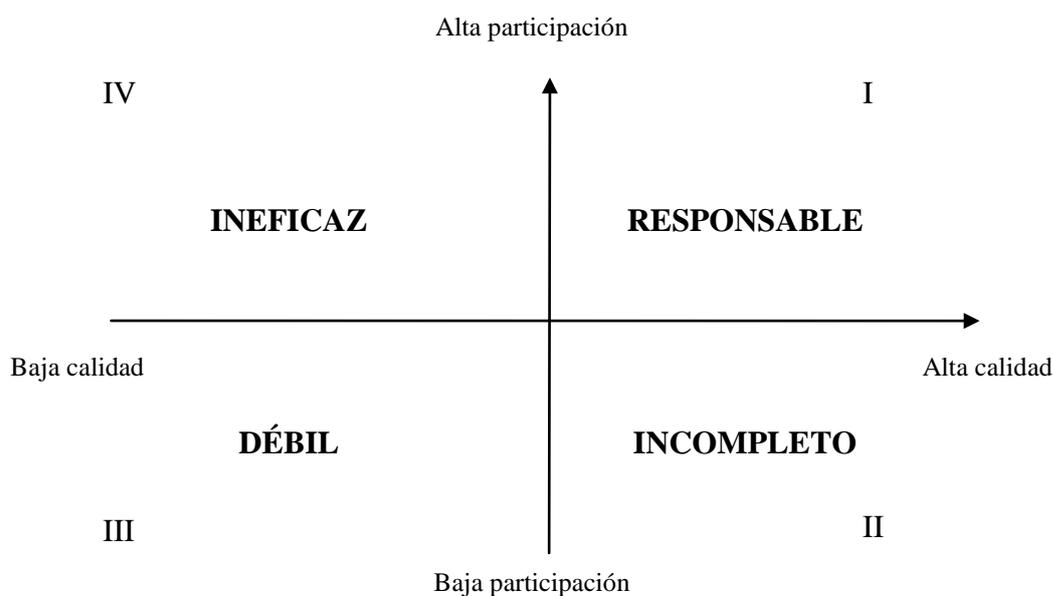
Para este propósito se utiliza el modelo de Greenwood (2007), adaptado.

Como se muestra en la figura 3, el modelo considera los grupos de interés y la calidad del proceso de participación como variables en un sistema cartesiano.

En el modelo original (Greenwood, 2007), la variable en el eje Y representa a los grupos en cuyo interés las empresas actúan. Esta variable se permite evaluar si el enfoque de la empresa hacia los grupos de interés es responsable. En el caso propuesto, se considera, en cambio, una variable más concreta: el enfoque hacia los grupos de interés en términos de *participación*. Esta variable se refiere al número y tipo de actores involucrados en las prácticas de participación. El objetivo es clarificar la capacidad que tienen las prácticas de participación como instrumentos para un comportamiento responsable y, por lo tanto, permitan el análisis sobre el enfoque general hacia los grupos de interés. El modelo de

Greenwood, sin embargo, está diseñado para comprender el enfoque a la RSE a través la participación. En el planteamiento aquí aportado, la participación es entendida como una herramienta y no hay una relación directa entre la participación y la responsabilidad.

FIGURA 3: LOS DISTINTOS ENFOQUES DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



Fuente: Adaptada de Greenwood (2007, p. 322)

Si la empresa decide dar participación únicamente a los grupos de interés “estratégicos”, esto sería indicativo de un enfoque parcial orientado sólo hacia la mejora, sea directa o indirecta, de los resultados financieros. Pero si la empresa sólo involucra a los grupos de interés “moral”, el enfoque adoptado se considera parcial, ya que podría ocultar la persecución de otros fines interesados, de acuerdo con el enfoque holístico de la RSE que se ha propuesto.

Un enfoque responsable, por tanto, es asociado sólo con un enfoque holístico, que tenga en cuenta tanto los grupos de interés “estratégicos” como “morales”.

En el eje X se representa la calidad del *proceso de participación*. Se puede estimar usando lo descrito con anterioridad en referencia a las cuestiones “para qué” y “cómo”. La calidad de la participación depende fundamentalmente del nivel de participación que está representado por el ideal *continuum* descrito en la figura 1. El extremo izquierdo representa los simples intercambios de información, mientras el derecho representa los procesos complejos de inclusión de los grupos de interés en la toma de decisiones. El nivel de participación se asocia con los instrumentos, que se describieron en la figura 2. Para evaluar la calidad del proceso pueden ser utilizados otros indicadores: el objeto de la participación (la actividad empresa en su conjunto, en lugar de algunas funciones de la empresa o iniciativas específicas) y la frecuencia de participación (regular o irregular). Una alta calidad del proceso, sin embargo, no está necesariamente asociada con un alto nivel de participación. Una alta calidad del proceso se podría lograr si la empresa cumple con las expectativas que cada grupo

de interés tiene en términos de participación. No es obvio que cada grupo desea tener el mismo nivel de participación. Si se piensa en consonancia con el concepto de responsabilidad social descrito anteriormente, el proceso llegará a una alta calidad cuando la participación proporciona a la empresa las informaciones necesarias para un desarrollo armónico respecto al contexto social de referencia.

Usando un sistema de ejes cartesianos, los cuatro cuadrantes muestran cuatro diferentes enfoques para la participación de los grupos de interés.

El cuadrante I es etiquetado como comportamiento “responsable”. En este cuadrante se ubicarían las empresas que involucran tanto a sus grupos de interés estratégicos como a los morales, a través prácticas de alta calidad. Este enfoque es coherente con la idea de desarrollo integral y armónico, ya que permite una comprensión total de las expectativas, de la cultura y de los valores de todos los grupos de interés y es capaz de permitir a la empresa gestionar de una manera racional y responsable sus múltiples dimensiones. Cumpliendo con las iniciativas de participación, la empresa puede tener en cuenta los aspectos estratégicos, pero integrados con los de carácter social (internos y externos). Pero, como se ha apuntado anteriormente, la participación de los grupos de interés es una herramienta que puede ser utilizada en forma eficiente y eficaz, logrando resultados positivos o, por el contrario, se puede utilizar incorrectamente y conducir a resultados insatisfactorios. Un enfoque responsable de la participación de los grupos de interés no necesariamente conduce a un buen desempeño social.

El cuadrante II es denominado como “incompleto” y puede estar determinado por dos situaciones distintas. La primera se produce cuando el enfoque es parcial porque se consideran solo los grupos de interés estratégicos. Esto pone de relieve un enfoque estratégico de la participación en sentido estricto, porque las necesidades de los grupos de interés se consideran sólo como instrumentos para la consecución de los objetivos de la empresa (Greenwood, 2007). Otro enfoque parcial también puede ocurrir cuando los grupos de interés considerados son sólo morales o están implicados en la participación un número muy reducido de ambos tipos de grupos de interés. En este caso, se puede afirmar que la participación de los grupos de interés sólo tiene un valor moral o más bien que la participación de los grupos de interés morales tiene un valor estratégico en términos de imagen (con efectos indirectos en las decisiones sobre los grupos de interés más estratégicos). Esta situación puede ocurrir cuando, por falta de capacidad, recursos o conocimientos, u otras dificultades, participan unos pocos grupos de interés. En esta situación, puede ocurrir que estemos ante: 1) una decisión consciente (por varias razones) de hacer participar únicamente a algunos de los grupos de interés; 2) una elección no intencional o consciente, que puede revelar, por el contrario, una aptitud no plenamente responsable.

El cuadrante III es llamado “débil”. Se explica con dos enfoques posibles. En el primer enfoque, “neoclásico” en un sentido estricto, a las empresas no les interesa hacer participar a los grupos de interés, al considerar que su única responsabilidad es generar beneficios (Friedman, 1970). En este caso, el concepto de responsabilidad social es completamente diferente a lo que hemos descrito anteriormente. Con el segundo enfoque, las empresas son conscientes de la importancia de la participación de los grupos de interés, pero no tienen, o creen no tener los recursos, los conocimientos y las habilidades necesarias para aplicar las prácticas de participación. En este cuadrante las empresas muestran bien un enfoque neutral o adverso a la responsabilidad social, o bien una aptitud responsable que no se ha cumplido. Pero no se puede afirmar que el comportamiento de una empresa que se encuentra en este cuadrante se pueda definir automáticamente como “irresponsable”.

Por último, el cuadrante IV es definido como “ineficaz”. En este cuadrante se encuentran aquellas empresas que muestran una amplia participación de todas las categorías de grupos de interés, pero a través de prácticas de baja calidad. Esta ubicación puede ser el resultado de una elección consciente de tipo “paternalista” (Greenwood, 2007) o puede ser el resultado de una participación de los grupos de interés que no es eficaz debido a un diseño o a una gestión ineficiente del proceso o de los instrumentos utilizados.

En el modelo, sólo en el cuadrante I se encuentra un comportamiento plenamente responsable respecto a la participación de los grupos de interés. Se entiende que es plenamente responsable cuando todos los grupos de interés están involucrados en iniciativas de calidad y su participación está orientada a un desarrollo integral. En este supuesto, la empresa entiende y conoce los intereses, necesidades, expectativas, valores y la cultura de los grupos de interés. La participación de los grupos de interés es entendida como un medio y no como un fin. Los grupos de interés están implicados en los procesos de toma de decisiones. La participación de los grupos de interés es una condición para una gestión responsable, pero no garantiza que las decisiones y los comportamientos de la empresa permitan lograr un alto resultado social y un gran desarrollo integral, multidimensional y armónico. Pero también es conveniente resaltar las limitaciones cognitivas de los grupos de interés, que podrían conducir a la empresa a un comportamiento incompatible con las normas de responsabilidad social.

Además, otras políticas, acciones e instrumentos distintos de la participación de los grupos de interés, también pueden definir la actitud y el desempeño de la empresa en materia de RSE, tales como sistemas de gestión y certificación, códigos éticos y de conducta, instrumentos de rendición de cuentas, actividades filantrópicas, marketing social. Greenwood (2007) afirma que actuar en pos de los intereses de los grupos de interés pero sin la participación de ellos, es una actitud paternalista. Aunque esto no significa necesariamente que las acciones y los resultados sociales no pueden ser satisfactorios, sino que la participación de los grupos de interés no es una herramienta utilizada eficazmente acorde con la filosofía de la responsabilidad social.

En general, las empresas que no están posicionadas en el cuadrante I no tienen un enfoque responsable respecto a la participación de los grupos de interés, pues las decisiones tomadas y las iniciativas emprendidas en los otros cuadrantes no suponen acciones orientadas a una mayor responsabilidad social. Pero no se puede afirmar rotundamente que dichas prácticas deban ser calificadas como “irresponsables” en un sentido absoluto.

La posición matricial ha sido analizada en un sentido estático, pero también puede serlo en un sentido dinámico. La posición en los cuadrantes II y IV puede ser interpretada como un proceso de mejora y movilidad hacia el cuadrante I o, por el contrario, como una señal de “deterioro” y retroceso en las prácticas de participación.

5. LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES

5.1 El concepto de mediana y pequeña empresa familiar

Las cuestiones relativas a la RSE tratadas anteriormente son entendibles respecto a cualquier tipo de empresa, pero cobran especial relevancia si las referimos a la pequeña y mediana empresa (PYME), dadas sus particulares características por su reducida dimensión, y son más importantes si las referimos, más concretamente, a la pequeña y mediana empresa familiar (PYMEF), dadas las especiales características y circunstancias que el carácter familiar confiere a la participación de los grupos de interés.

Respecto al criterio para clasificar a las empresas en función de su dimensión, como es sabido, en el ámbito de la Unión Europea, se cuenta con la referencia de la Comisión Europea, que, en su Recomendación 2003/361, formula la siguiente definición para considerar qué es pequeña y mediana empresa: “empresa mediana”, tiene un número de empleados entre 50 y 250 personas, su volumen de negocios no es superior a 50 millones de euros y su balance total no excede de los 43 millones de euros; “pequeña empresa”, tiene un número de empleados entre 10 y 50 personas y su volumen de negocios y su balance total no excede de los 10 millones de euros; “microempresa”, tiene menos de 10 empleados y su volumen de negocios y su balance total no excede de 2 millones de euros.

Este tipo de empresa es preponderante en los países de la OCDE (Spence y Rutherford, 2003) y representa el 99 por 100 de todos los negocios en la UE y el 66 por 100 del empleo total (Observatory of European SMEs, 2003). Existe un amplio consenso entre los investigadores respecto a que las características de las PYME justifican estudios específicos (Spence 1999, Spence y Lozano, 2000). Pues estas empresas suelen estar gestionadas por sus propietarios, las relaciones y las estructuras son informales, por tanto, las relaciones interpersonales son muy importantes, presentan una orientación a muy corto plazo, hacia la solución de problemas del día a día, tienen una fuerte interacción con el entorno en que actúan y una dependencia del mercado resultado de las acciones de las grandes empresas.

En esta categoría de PYME, a su vez, las empresas familiares son el tipo predominante. En muchos países, tanto desarrollados como en desarrollo, las empresas familiares representan un alto porcentaje de su parque empresarial y del empleo generado por las empresas (IFERA, 2003).

Pero, al hacer referencia al concepto “empresa familiar” se constata que no existe una definición única, universalmente aceptada, que sirva de parámetro objetivo, cuantitativa y cualitativamente, para discriminar entre empresas, si bien, se ha llegado a un consenso generalizado entre los investigadores y las principales entidades e instituciones que estudian el tema, para entender que son tres los requisitos que permiten definir a una empresa como “familiar” (Gallo, 1997 y 1998; Corona, 2005; Casillas et al. 2005): propiedad, dirección y continuidad.

Sobre la propiedad, se requiere que esté en manos de un grupo de personas que tengan vínculos familiares (no se discute en este momento el concepto –antropológico, sociológico ó jurídico– de “familia”, pues llevaría a otra disertación, totalmente distinta) y que dicho grupo ejerza el control sobre el capital de la empresa, en este punto, se debe considerar si dicho control es absoluto, al poseer más del 80 por 100 del capital social, si es control mayoritario, al poseer más del 50 por 100 del capital social, o es control minoritario, al poseer menos del 50 por 100 del capital social, pero los restantes propietarios no están agrupados de modo que puedan ejercer el control. En este caso, se han de tener en cuenta los mecanismos por los cuales los familiares propietarios se organizan para ejercer el control a través de los órganos de gobierno de la empresa y el papel que deberían jugar los órganos de gobierno de la familia propietaria para determinar su participación en la empresa.

Sobre la dirección, la mayoría de los estudiosos consultados se decantan por el requisito de que en los órganos de dirección de la empresa haya miembros de la familia, si bien, en sentido estricto, esta condición, a nuestro juicio, no es necesaria. Que sea una hecho común en las empresas de primera o segunda generación no implica, necesariamente, que tenga que ser una condición para considerar una empresa como familiar, basta con el hecho de que, desde el ejercicio del control que da el derecho de propiedad, el grupo familiar elija a quién o quiénes dirijan la empresa, no teniendo por qué recaer tal función, necesariamente, en algún miembro

de la familia, sea o no propietario, pues la condición de familiar no supone automáticamente la capacidad o competencia directiva. No obstante, es un dato cierto que, en función del vínculo entre la familia propietaria y la empresa, es común que, en segunda generación (en las denominadas como “empresas de dirección familiar”), se encuentre a miembros de la familia desempeñando funciones directivas –en una proporción relativamente alta respecto al número de puestos directivos–, presencia que suele desaparecer en las siguientes generaciones, cuando la dirección de la empresa se profesionaliza con personas ajenas a la familia en función del grado de complejidad que adquiere la empresa conforme se incrementa su dimensión y va madurando el negocio.

Sobre la continuidad, es obvio que dicha continuidad se ha producido en lo que se define como empresas de segunda y sucesivas generaciones, en las que la siguiente generación tiene la propiedad y, por tanto, el control sobre la empresa y el poder de decisión, pero sigue siendo discutido el criterio para determinar dicha condición cuando se está ante empresas de primera generación, es decir, en las que el/los fundador/es detentan el control desde la propiedad (en la mayoría de los casos, absoluta) y realizan funciones directivas. En estos supuestos se establece como condición el que se de la voluntad de transmitir la propiedad y, por tanto, el control, a miembros de la siguiente generación, dicha voluntad debe ser manifiesta, explícita y aceptada por ambas partes: antecesor/es y sucesor/es. Una expresión precisa de tal compromiso sería la existencia de un instrumento protocolario que establezca las condiciones y el proceso para la sucesión, pero este requisito es demasiado sofisticado para la inmensa mayoría de pequeñas y medianas empresas familiares.

En el ámbito de la Unión Europea, finalmente (European Commission, 2009) ya se dispone de una definición, que, sin duda, ayudará a clarificar los ámbitos de estudio y trabajo sobre las empresas familiares. Tras la aceptación por parte de la Comisión Europea de la propuesta del grupo de expertos, se entiende, en el marco de la Europa comunitaria, que una empresa, independientemente de su dimensión, es familiar si:

1. La mayoría de los derechos para decidir (votos) son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la empresa, o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o sus herederos directos (de los hijos).
2. La mayoría de los derechos de decisión (votos) puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa formalmente en la gestión o gobierno de la empresa.
4. A las empresas cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la empresa (su capital social), o sus familiares o descendientes, poseen el 25 por 100 de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

5.2 Las medianas y pequeñas empresas familiares, la responsabilidad social empresarial y la participación de los grupos de interés

El gran impacto que tienen en la economía y sus peculiares características, han sugerido la necesidad de realizar estudios específicos sobre la aplicación de la RSE en las PYME familiares. Si bien, las consideraciones teóricas y los resultados empíricos han sido, a menudo, contradictorios.

Algunos autores sostienen que las PYME, por sus particulares características, pueden incorporar fácilmente prácticas para dar participación a sus grupos de interés (Besser, 1999),

dado que, en muchos casos, el principal propietario-gerente presentaría algunos rasgos de personalidad compatibles con un comportamiento responsable (Solymossy y Masters, 2002). Algunas investigaciones sugieren que las personas implicadas en las pequeñas empresas tienen mejores condiciones y mayores oportunidades para considerar que los valores éticos son importantes e intentar actuar de una manera ética (Ford and Richardson, 1994).

Por el contrario, otros autores señalan una aptitud adversa en las PYME, debido a que sus propietarios-gerentes consideran que su acción tiene poco, escaso o nulo impacto social y que no tienen tiempo, ni recursos suficientes para llevar a cabo acciones socialmente responsables (Petts *et al.* 1999; Tilley, 2000). Además, la fuerte presión registrada en su gestión diaria, podría empujar a muchas PYMEs a actuar en forma muy agresiva y poco ética (Argandoña, 2008).

Para las empresas familiares se da una ambigüedad similar. El respeto a la tradición y a los valores familiares, el respeto hacia los trabajadores y la atención de las necesidades de la comunidad local, son características de las empresas familiares que se relacionan positivamente con un comportamiento social responsable (Ward, 1987; Neubauer y Lank, 1998; Miller y Le Breton-Miller, 2003). En sentido contrario, el nepotismo, la tentación de mantener indefinidamente el control, la preferencia por el bien de la familia en detrimento de los demás grupos de interés, el secretismo, o la cerrazón hacia todo lo externo, relacionan negativamente a las empresas familiares con la responsabilidad social (Aronoff y Ward, 1992; Danco 1992; Neubauer y Lank, 1998; Gallo y Melé, 1998; Morck y Yeung, 2004).

De tal forma que el impacto positivo o negativo que el ser una empresa familiar tiene sobre la RSE se debería vincular correctamente con los valores y la cultura de la familia, que realmente influye en la toma de decisiones clave de la empresa (Dyer 1986, Dyer y Whetten, 2006; Niehm *et al.*, 2008). Además de dichos valores, también se consideran importantes otras características, como son el género de la persona fundadora de la empresa, el perfil psico-sociológico de la persona que dirige la empresa o la dimensión de la comunidad local donde opera la empresa (Uhlener *et al.*, 2004). Ante estos planteamientos tan contrapuestos y dados algunos resultados contradictorios, la cuestión de la participación de los grupos de interés en las PYMEF no ha sido especialmente estudiada en la literatura.

Usando el modelo de Deegan y Unermann (2006) se puede entender cómo la dimensión, la propiedad y la gestión familiar pueden tener impacto sobre las prácticas de participación de los grupos de interés.

En cuanto a la cuestión “por qué”, los propósitos de la participación de los grupos de interés son los mismos que se apuntaron anteriormente: estratégicos y morales. Lo que cambia son los factores específicos que conducen a la aplicación de iniciativas de participación. Para las PYMEs una motivación estratégica importante es el intento de fortalecer la red de relaciones que es esencial para la supervivencia de este tipo de empresas (Enderle, 2004).

Cuando hablamos de empresas familiares, la búsqueda de armonía entre la empresa y la familia es crucial. La implicación de la familia se convierte en una posible motivación estratégica para evitar potenciales conflictos que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa y el bienestar de la familia. La buena reputación de la familia puede ser otro objetivo estratégico importante. El prestigio de la familia, de hecho, se considera estrechamente vinculado con la imagen y la reputación de la empresa. Las grandes empresas y las PYMEs son muy similares en cuanto a cómo conciben las cuestiones morales (Bucar *et al.*, 2003), de modo que siguen siendo válidos los argumentos expuestos con anterioridad sobre los propósitos morales.

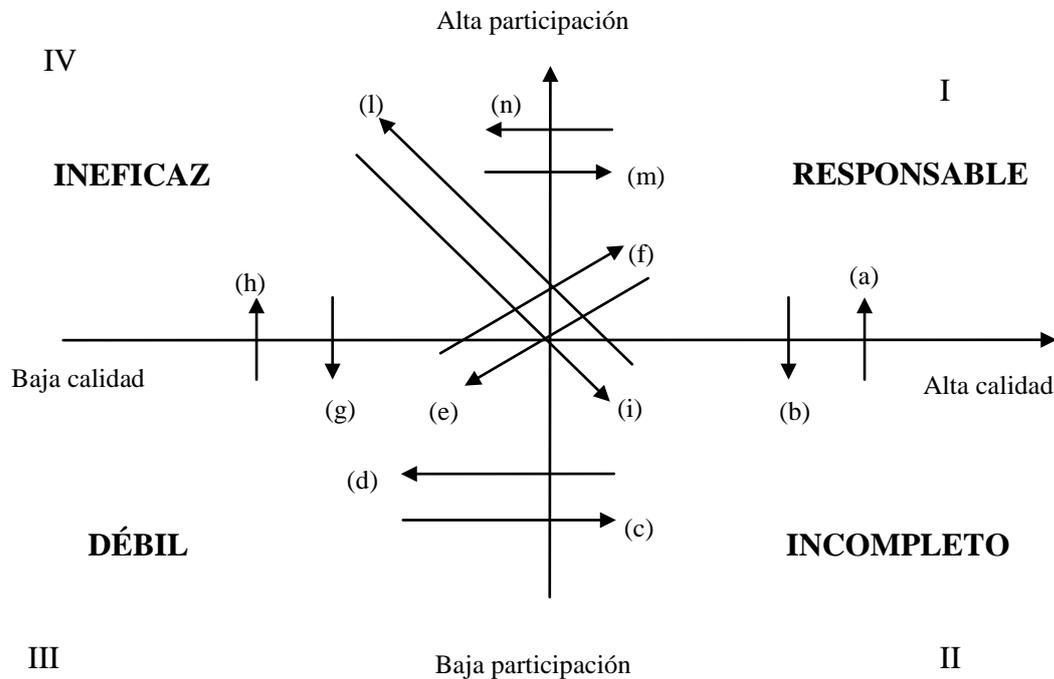
En referencia a la cuestión “quién”, puede cambiar la forma de identificar los grupos de interés estratégicos y morales. Las PYME son más sensibles a los grupos de interés más “cercaños” (trabajadores y consumidores) y menos a los actores más distantes (Spence y Lozano, 2000; Vitell *et al.*, 2000; Lahdemaski, 2005). La comunidad local puede ser considerada un grupo de interés “cercaño”, ya que puede afectar la supervivencia de pequeñas empresas, pues tienen menos poder que las grandes (Lepoutre y Heene, 2006). Las empresas familiares son percibidas como empresas de carácter y cultura local (Gallo, 2004), lo que sugiere que se preste atención prioritaria a su entorno inmediato. En dichas empresas, sin embargo, debemos considerar a la familia como el más importante e inmediato grupo de interés. De modo que un conflicto entre los intereses familiares y los intereses de la empresa, normalmente afectará significativamente a la supervivencia y al desarrollo de ésta. Los actores más inmediatos y la familia pueden ser considerados grupos de interés estratégicos, debido a que son los que tienen un mayor impacto sobre los objetivos de la empresa. El riesgo obvio es que la empresa puede adoptar un enfoque parcial que conduzca a un enfoque incompleto de la participación de los grupos de interés. No hay razones, sin embargo, para considerar el posible contenido y los niveles de la participación de una manera diferente a lo apuntado con anterioridad.

Respecto a “cómo”, se evidencia que las PYMEs, en general, tienen un enfoque más informal respecto a la RSE que las grandes empresas (Russo y Tencati, 2008). Se podría hablar de responsabilidad social “silenciosa” y, a veces, incluso inconsciente (Argandoña, 2008). Pero, en relación a la práctica de la participación, no se puede afirmar que el uso de instrumentos informales conduzca necesariamente a una de baja calidad. Lo que importa es el contenido de la participación y la calidad de la comunicación, que también puede lograrse a través de iniciativas informales.

5.3 Hacia un enfoque responsable: dificultades y oportunidades

En este apartado se analiza en forma dinámica el modelo propuesto para interpretar las prácticas de participación, expuesto en el apartado 4, pero referido a las pequeñas y medianas empresas familiares. El propósito es poner de relieve las razones para el posicionamiento de las empresas en un determinado cuadrante y los posibles cambios que pueden ocurrir. La situación en un cuadrante determinado es una etapa de un proceso, de modo que no se puede considerar como una posición estable, definitiva o sin cambios. La dinámica de las PYME familiares es especialmente compleja y depende de la especial relación existente entre la empresa y la familia. Hechos tales como la sucesión generacional o la reorganización resultante de la transferencia de acciones entre miembros o ramas de la familia, son situaciones capaces de cambiar profundamente las condiciones y circunstancias de una empresa. La manera de entender la participación de los grupos de interés, por lo tanto, está sujeta a cambios con el tiempo.

En las empresas que se encuentran en el primero cuadrante, la participación de los grupos de interés puede ser considerada una herramienta para la responsabilidad social. Esta posición puede ser entendida como la culminación de un proceso de mejora, pero no como un objetivo logrado definitivamente. Desde esta posición, de hecho, las empresas pueden pasar al segundo (flecha “b” en la figura 4), cuarto (flecha “n” en la figura 4) o el tercero cuadrante (flecha “e” en la figura 4).

FIGURA 4: UNA INTERPRETACIÓN DINÁMICA DE LOS DISTINTOS ENFOQUES DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Fuente: Elaboración propia

La transición desde el primer cuadrante puede ser por razones económico-estratégicas, por razones relacionadas con los intereses de la familia o por la falta de confianza en la aportación de determinados grupos de interés.

Desde la perspectiva económica y estratégica las PYME familiares, debido a su debilidad económica, financiera y patrimonial, en tiempos de crisis económica o dificultades competitivas están más orientadas a eliminar esas actividades que no se consideran esenciales para el negocio principal. Por lo tanto, podrían decidir: limitar la participación sólo a los actores que se consideran estratégicos (flecha “b”); llevar a cabo actividades que impliquen menos costes y calidad (flecha “n”); abandonar o reducir cualquier práctica de participación (flecha “e”). Para evitar esas opciones, es importante encontrar las soluciones prácticas que son apropiadas para el tipo de empresa. Las PYME familiares no tienen por qué utilizar necesariamente herramientas formales y de gran visibilidad, como es típico de las grandes empresas (Argandoña, 2008). Lo importante es ser capaz de responder a las expectativas de los grupos de interés para promover un desarrollo socialmente responsable y equilibrado.

Desde la perspectiva de la familia, el cambio puede ocurrir si la familia percibe que las acciones de participación entran en conflicto con sus propios intereses o cuando la toma de decisiones ya es suficientemente complicada por la presencia de diferentes ramas de la familia o si, simplemente, se prefiere no aumentar esta complejidad. La elección resultante sería la participación de un número menor de grupos de interés (flecha “b”), llevar a cabo acciones más simples y menos inclusivas (flecha n), o ambas opciones (flecha “e”). En este caso, el resultado es una visión confusa y distorsionada del papel de la empresa y de la familia. La

empresa es vista sólo como una extensión de la familia, por lo que cualquier cuestión debe ser resuelta “internamente” (intrafamiliarmente).

Por otro lado, resultados insatisfactorios o negativos, derivados de actuaciones pasadas, pueden llevar a desconfiar de la participación de ciertos grupos de interés (flecha “b”), de ciertas acciones (flecha “n”) o del beneficio real de dicha participación (flecha “e”). Los resultados negativos, que puedan derivarse de la falta de conocimiento y/o experiencia, pueden llevar a la decisión de renunciar, parcialmente o totalmente, a las prácticas de participación, aunque se podrían mejorar a través de medidas correctoras. Para un proceso de participación adecuado, sería importante la comunicación oportuna de los objetivos y de los medios utilizados, para evitar errores debido a la falta de conocimiento entre los grupos de interés.

En el segundo cuadrante se encuentran empresas que realizan actividades de participación de alta calidad, pero contando con un número limitado de grupos de interés. Esta ubicación puede ser el resultado de una elección consciente, por diferentes motivos. Involucrar sólo a determinados grupos de interés puede ser considerado como una etapa de un proceso cuya fase final sea lograr un enfoque plenamente responsable. Para las PYMEF puede ser conveniente la aplicación gradual de estas prácticas, para lograr un proceso de aprendizaje que puede garantizar un uso efectivo de los instrumentos de participación identificados. En este sentido, es normal que una empresa pase desde el segundo hasta el primer cuadrante (flecha “a”). También es posible, sin embargo, que una empresa se encuentre en el segundo cuadrante como resultado de una elección estratégica (sólo involucrar a los grupos de interés que pueden coadyuvar a la consecución de los objetivos empresariales) o de una limitada apertura al exterior de la familia propietaria. La transición hacia el primer cuadrante (flecha “a”) en este caso solamente puede ocurrir si hay un cambio cultural que puede modificar la visión de la empresa sobre la participación de los grupos de interés. Si bien, una PYMEF también puede considerar que no tiene los recursos necesarios para una participación más completa. La transición hacia el primer cuadrante (flecha “a”) puede ocurrir debido a un aumento de los recursos (financieros, humanos, etc.) o a la elección de los instrumentos de acuerdo con los recursos disponibles. En caso de una reducción de los recursos es, sin embargo, posible un cambio al cuadrante III (flecha “d”) o IV (flecha “l”). La poca participación de los grupos de interés también puede deberse a una percepción incorrecta del entorno por parte de la empresa, situación típica en las PYMEF (Spence y Lozano, 2000; Gallo, 2004). En estos casos, la mejora sólo es posible si se adquiere un mayor conocimiento del contexto en el que la empresa opera.

El cuadrante III se refiere al enfoque más débil de la participación. La posición en este cuadrante se puede explicar por una visión típicamente “neoclásica” de la empresa, donde no se considera necesaria la participación de los grupos de interés. Cualquier modificación (flechas “h”, “f”, “c”) no es posible sin un cambio profundo y radical en la cultura de la empresa, que deriva, por ejemplo, de una renovación debida a un cambio generacional. Por el contrario, una PYMEF puede tener conciencia social, pero considerar la participación de los grupos de interés como una práctica poco apta a su tipo de empresa. La empresa se trasladará a uno de los otros cuadrantes (flecha “c”, “f” o “h”) sólo superando la falsa idea de que la participación de los grupos de interés es algo que sólo puede afectar a las grandes empresas. Otra situación que explica la posición en este cuadrante se refiere a las PYMEF absorbidas por el corto plazo y por los aspectos técnicos de su actividad, presentado los típicos efectos de una “miopía empresarial” (Coda, 1988). La posibilidad de un proceso de mejora depende, de nuevo, de la entrada en la empresa de nuevos conocimientos, nuevas experiencias, e incluso nuevos valores. Por último, un comportamiento débil puede ser explicado por el fuerte

sentimiento de propiedad manifestado por la familia, que lleva a un rechazo claro de todo lo externo. El nivel de rechazo puede depender de la generación en la que se encuentre la empresa familiar, asumiendo que las generaciones posteriores tienen un sentido de posesión menor que las anteriores. Pero hay que señalar que una empresa situada en este cuadrante no es necesariamente “irresponsable”. Esto significa sólo que no utiliza la participación de los grupos de interés como una herramienta para lograr el nivel deseado de desempeño social. Aunque algunos autores se muestran escépticos sobre la posibilidad de actuar en interés de los grupos de interés sin ningún tipo de actividades de participación (Greenwood, 2007).

En el cuarto cuadrante, aunque hay una amplia participación de los grupos de interés, la calidad de esta participación sigue siendo baja. Esto puede deberse a una deliberada elección “paternalista” (Greenwood, 2007), típica de una empresa en primera generación, en la que el fundador, a pesar de tener cierto grado de conciencia social, prefiere tener un completo control de la empresa que él ha creado. La trayectoria más probable es el cambio hacia el cuadrante I (flecha “m”), tras un proceso de renovación, relacionado con fenómenos culturales de cambio generacional, idóneos para cambiar la cultura de referencia. La decisión de realizar limitadas actividades de participación también puede ser un paso intermedio de un cambio dirigido a lograr una mejor calidad de participación como objetivo final. Una empresa puede estar en el cuadrante IV también por su incapacidad para conseguir un adecuado equilibrio entre los diferentes grupos de interés, los medios de participación y los recursos disponibles. A través de un proceso de aprendizaje, la empresa puede llegar al cuadrante I (flecha “m”), decidir concentrar sus esfuerzos en determinados grupos de interés (flecha “i”) o decidir abandonar todas las prácticas de participación, debido a los resultados que considera insatisfactorios (flecha “g”).

Por todo ello, en general, se puede afirmar que la ubicación de las PYMEF en los distintos cuadrantes depende de circunstancias y situaciones muy heterogéneas. La responsabilidad social de estas empresas, tanto en términos de actitud como de resultados conseguidos, no puede ser juzgada solamente bajo el enfoque de la participación de los grupos de interés. Pero, sí se deben considerar cuáles son las condiciones para que la participación de los grupos de interés pueda ser una herramienta que contribuya a una gestión socialmente responsable. Las características específicas de las PYME familiares no sólo afectan a los diferentes enfoques, sino también a las razones que llevan a su cambio.

6. RECAPITULACIÓN

En este trabajo se analizaron temas relacionados con la participación de los grupos de interés, con especial referencia a las PYMEF. Dada la diversidad y pluralidad de visiones propuestas en la literatura, necesariamente hubo que dotarse de una definición del concepto de “responsabilidad social empresarial”. Se ha hecho especial hincapié en la necesidad de un enfoque integral y dinámico de la responsabilidad social empresarial, que permita superar las visiones a menudo demasiado parciales. La responsabilidad social empresarial no es una de las funciones de la empresa porque afecta y se refiere a toda la empresa. No es simplemente una gestión de la dimensión socio-política porque se debe entender como una filosofía de gestión que impregna cada aspecto de la empresa. Igualmente importante es tener una perspectiva dinámica, que libera a la responsabilidad social empresarial de las contingencias relacionadas con el corto plazo y permite evaluar su eficacia en relación a un proceso a largo plazo, que permita lograr su propósito específico, representado en el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades humanas (Zappa, 1927).

La contribución específica de este trabajo responde a la necesidad de analizar la participación de los grupos de interés en las PYMEF (Greenwood 2007). Se entiende la participación de los grupos de interés como un medio para un comportamiento socialmente responsable y no como un fin en sí mismo. No puede haber una asociación automática entre participación de los grupos de interés y responsabilidad social empresarial, al menos, por dos razones. La primera es que la participación de los grupos de interés es sólo uno de los aspectos que constituye un enfoque socialmente responsable, por lo que sería incorrecto evaluar automáticamente como socialmente responsable a una empresa que hace prácticas de participación. La segunda es que no se puede negar la importancia de la cuestión de la eficacia de las prácticas de participación de los grupos de interés. No necesariamente la participación de los grupos de interés, aunque esté bien aplicada, conduce a un comportamiento socialmente responsable. La participación de los grupos de interés apoya la toma de decisiones, pero éstas pueden ser ineficaces en términos de responsabilidad social, por un error de los tomadores de decisiones o incluso por una mala calidad de los conocimientos sobre la empresa por parte de los grupos de interés. Temas como la información, las habilidades y los conocimientos de los actores involucrados deben investigarse más a fondo.

El modelo propuesto en el cuarto apartado es coherente con este enfoque, ya que clasifica los distintos enfoques en función de su utilidad en términos de responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de un desarrollo integral y eco-armónico.

Es importante analizar la cuestión de la participación de los grupos de interés en las PYMEF, por varias razones. La razón más evidente es el gran impacto que este tipo de empresas tiene en la economía de los países desarrollados. Las PYMEF no pueden considerarse como “pequeñas grandes empresas” (Tilley, 2000), debido a sus características únicas. No se pueden aplicar modelos diseñados para otro tipo de empresas (grandes), sin las adecuadas reflexiones y adaptaciones. El elemento crucial en las PYMEF es la presencia de un grupo de interés muy particular: la familia. Eso va a afectar de manera muy importante las relaciones entre la empresa y los otros grupos de interés.

Las características de las PYMEF pueden influir en cada fase de aplicación de las prácticas de participación de los grupos de interés. Las particularidades de estas empresas, sin duda, llevan a la necesidad de estudios empíricos específicamente diseñados para la detallada comprensión del enfoque de la participación de los grupos de interés y los motivos en que se basa. Esta necesidad es aún más acuciante si se tiene en cuenta que en la literatura encontramos ideas y propuestas contradictorias sobre los temas que se han abordado en este trabajo.

Se proponen para futuras investigaciones algunos tópicos como: verificar la difusión de la participación de los grupos de interés en las PYMEF; estudiar sus principales mecanismos de funcionamiento; comprobar el posicionamiento de estas empresas en el modelo dinámico propuesto.

7. BIBLIOGRAFÍA

Accountability, (2008): *AA 1000 Assurance Standard 2008*, available at www.accountability.org.

Accountability, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, (2005): *The stakeholder engagement manual*, available at www.accountability.org.

Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*, Penguin Book, Harmonds Worth.

- Aronoff, C. E. and Ward, J. L. (1992): *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*, Business Owner Resources.
- Argandoña, A. (1998): “The Stakeholder Theory and the Common Good”, *Journal of Business Ethics*, nº 17, pp. 1093-1102.
- Argandoña, A. (2008): “La Responsabilidad Social de las Empresas pequeñas y Medianas”, en Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo”, nº 1.
- Besser, T. L. (1999): “Community Involvement and the Perception of Success Among Small Business Operators in Small Towns”, *Journal of Small Business Management*, 37(4), pp. 16–29.
- Boatright, J. R. (1993): *Ethics and the conduct of Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Boguslaw, J. (2002): “Have we arrived? Only when the integration of stakeholder interests becomes business as usual”, *Accountability Quarterly*, nº 19, pp. 52–58.
- Bowen, H.P. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York.
- Bowie, N.E. (1991): “Challenging the Egoistic Paradigm”, *Business Ethics Quarterly*, 1(1), pp. 1-22.
- Bucar, B., Glas, M. and Hisrich, R.D. (2003): “Ethics and Entrepreneurs: An International Comparative Study”, *Journal of Business Venturing* 18(2), pp. 261–281.
- Carroll, A.B. (1979): “A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.
- Carroll, A.B. (1991): “The pyramid of social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, nº 34, pp. 39-48.
- Casillas, J.C.; Díaz, C. y Vázquez, A. (2005): *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*, Thomson, Madrid.
- Catturi, G. (2003): *L'azienda universale*, Cedam, Padova.
- Catturi, G. (2009): “Crescita e sviluppo aziendale: il quadro concettuale di riferimento”, en Aa.Vv, *L'armonia della complessità. Dalla crescita allo sviluppo aziendale*, Cedam, Padova, pp. 9-21.
- Clark, J.M. (1939): *Social control of business*, McGraw Hill, New York.
- Coda, V. (1988): *L'orientamento strategico di fondo*, Utet, Torino.
- Comisión de las Comunidades Europeas, (2003): *Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*, Diario Oficial de la Unión Europea 20-05-2003.
- Clarkson, M. (1995): “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92–117.
- Corona, J. (Ed.) (2005): *Manual de la empresa familiar*, Deusto-Pricewaterhouse Coopers.
- Danco, L. A. (1992): *Beyond survival*, The Center for Family Business, Ohio, United States.
- Deegan, C. (2002): “The Legitimising Effects of Social and Environmental Disclosures - A Theoretical Foundation”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (3), pp. 282–311.
- Deegan, C. and Unerman, J. (2006): *Financial accounting theory: European edition*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Dyer, W.G. (1986): *Cultural Change in Family Firms*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Dyer, G. and Whetten, D. (2006): "Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, nº 30, pp. 785-802.
- Enderle, G. (2004): "Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Medium-sized Enterprises", *Business Ethics: A European Review*, 13(1), pp. 51-63.
- Evan, W. M. and Freeman, R. E. (2004): "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in T. L. Beauchamp and Bowie N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- European Commission, (2009): *Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, Bruxelles (website: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm).
- Ford, R.C. and Richardson, W.D. (1994): "Ethical decision making: a review of the empirical literature", *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 205-221.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman, R.E. and Reed D. (1983): "Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate Governance", *The California Management Review*, 25 (3), pp. 88-106.
- Freeman, R.E. e Evan, W.M. (1990): "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation", *The Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), pp. 337-359.
- Freeman, R.E. e Evan, W.M. (1993): "Stakeholder Management and the Modern Corporation: Kantian Capitalism" in Beachamp T.L. e Bowie N. (Eds.), *Ethical Theories and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Freeman, R.E. e Phillips, R. (2002): "Stakeholder Theory; A Libertarian Defense", *Business Ethics Quarterly*, 13 (3), pp. 331-349.
- Friedman, M., (1962): *Capitalism and Freedom*, University Press, Chicago.
- Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13 sept.
- Frooman, J. (1999): "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, 24 (102), pp. 191-205.
- Gallo, M. A. (1997): *La empresa familiar*, Ed. Praxis, S. A. Barcelona.
- Gallo, M. A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*, Servicio de Estudios La Caixa
- Gallo, M.A. (2004): "The family business and its responsibilities", *Family Business Review*, 17 (2), pp. 135-149.
- Gallo, M. A. and Melè, D. (1998): *Ética en la Empresa Familiar*, Editorial Praxis, Barcelona.
- Gao, S. and Zhang, J. (2001): "A comparative study of stakeholder engagement approaches in social auditing", in Andriof, J. and McIntosh, M. (Eds), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 239-55.
- Garriga, E. e Melè, D. (2004): "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
- Gond, J.P. and Igalens, J. (2008): *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Gray, R., Owen, D. and Adams, C. (1996): *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice-Hall, London.
- Greenwood M. (2007): "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, nº 74, pp. 315-327.

- Grunig, J.E. and Grunig, L.A. (1992): "Models of public relations and communication", in Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L.A., Pepper, F.C. and White, J. (Eds), *Excellence in Communication and Communication Management*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 285-325.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007): *La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thomson-Civitas, Pamplona.
- Habermas, J. (1982): "Reply to my critics", in Thompson, J.B. and Held, D. (Eds), *Habermas: Critical Debates*, Macmillan, London, pp. 219-83.
- Harris, R. (2007): "Perchè il dialogo è diverso", in Freeman R.E., Rusconi G. and Dorigatti M. (eds.), *Teoria degli Stakeholder*, Franco Angeli, Milano, pp. 217-223.
- Henriques, I. and Sadorsky, P. (1999): "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance", *Academy of Management Journal*, 42 (1), pp. 87-99.
- International Finance Corporation (2007): *Stakeholder engagement: A Goog Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, available at www.ifc.org/enviro.
- International Family Enterprise Research Academy (IFERA), (2003): "Family Businesses Dominate", *Family Business Review*, vol. 16, n°. 4, pp. 235-240.
- ISEA, (1999): *Accountability 1000 (AA1000): Standard, Guidelines and Professional Qualification*, Institute of Social and Ethical Accountability, London.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992): "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, pp. 171-179.
- Kreps, T.J. (1940): *Measurement of the Social Performance of Business*, Government Printing Office, Washington.
- Lahdesmaki, M.: 2005: "When Ethics Matters-Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs", *Journal of Business Ethics* 61(1), pp. 55-68.
- Lepoutre, J. and Heene, A. (2006): "Investigating the impact of firm size on small business social responsibility", *Journal of Business Ethics*, n° 67, pp. 257-273.
- Levitt, T. (1958): "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, n° 36, pp. 41-50.
- Levitt, T. (1968): "Why Business Always Loses", *Harvard Business Review*, n° 46, pp. 81-89.
- Lewis, L. and Unerman, J., (1999): "Ethical relativism: A reason for differences in corporate social reporting?", *Critical Perspectives on Accounting*, 10 (4), pp. 521-547.
- Lozano, J.M. (1999): *Etica y empresa*, Trotta, Madrid.
- Lozano, J. M. (2000): "Companies and society. Ethical responsibilities", in J. Verestraeten (ed.), *Business Ethics. Broadening the Perspectives*, Peeters, Leuven.
- Matten, D. Crane, A. and Chapple, W. (2003): "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", *Journal of Business Ethics*, 45 (1-2), pp. 109-120.
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2003): "Challenge versus Advantage in Family business", *Strategic Organization*, 1, pp. 127-134.
- Mintzberg, H. (1983): "The Case for Corporate Social Responsibility", *The Journal of Business Strategy*, 4 (2), pp. 3-15.

- Mitchell, R. K., Agle, B.R., and Wood, D. J. (1997): "Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review* 22(4), pp. 853–886.
- Moon, J. Crane, A. and Matten, D. (2005): "Can Corporations to Be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society", *Business Ethics Quarterly*, 15 (3), pp. 429-453.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1999): "Relationship based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy", *Journal of Business Research*, 46 (3), pp. 281–290.
- Morck, R. and Yeung, B. (2004): "Family control and the rent-seeking society", *Entrepreneurship Theory and Practice*, n° 28, pp. 391-409.
- Neubauer, F. and Lank, A. G. (1998): *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, McMillan Press LTD, London.
- Niehm, L., Swinney, J., and Miller, N. (2008): "Community social responsibility and its consequences for family business performance", *Journal of Small Business Management*, n° 46, pp. 331–350.
- Nieto, M. y Fernández, R. (2004): "Responsabilidad Social Corporativa: La Última Innovación en Management", *Universia Business Review*, primer trimestre, pp. 28-39.
- Noland, J. and Phillips, R. (2010): "Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management", *International Journal of Management Review*, 12 (1), pp. 39-49.
- Observatory of European SMEs, (2003): *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Owen, D., Swift, T., Humphrey, C. and Bowerman, M. (2000): "The New Social Audits: Accountability, Managerial Capture or the Agenda of Social Champions?", *European Accounting Review*, 9 (1), pp. 81–98.
- Owen, D.L., Swift, T., and Hunt, K. (2002): "Questioning the role of stakeholder engagement in social and ethical accounting, auditing and reporting", *Accounting Forum*, 25 (3), pp. 264– 282.
- Pérez López, J. A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- Pesqueux, and Damak-Ayadi, S. (2005): "Stakeholder Theory in Perspective", *Corporate Governance*, 5 (2), pp. 5-21
- Petts, J., Herd, A., Gerrard S. and Horne, C. (1999): "The Climate and Culture of Environmental Compliance Within SMEs", *Business Strategy and the Environment*, 8(1), pp. 14–30.
- Phillips, R. (1997): "Stakeholder Theory and a Principle of Fairness", *Business Ethics Quarterly*, 7 (1), pp. 51–66.
- Phillips, R. (2003): "Stakeholder legitimacy", *Business Ethics Quarterly*, 13 (1), pp. 25-41.
- Porter, E.M. and Kramer, M.R. (2006): "Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, pp. 78-92.
- Power, M. (2004): "Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management", *Human Relations*, 57 (6), pp. 765–783.
- Robins, N. e Trisoglio, A. (1995): "Restructuring Industry for Sustainable Development", in Kirby et. al., *Earthscan Reader in Sustainable Development*, Earthscan, London.

- Russo, A. and Tencati, A. (2008): “Formal vs. Informal Strategies: Evidence from Micro, Small, Medium-Sized and Large Firms”, *Journal of Business Ethics*, nº 85, pp. 339-353
- Sacconi, L. (2004): “La responsabilità sociale come governance allargata dell’impresa”, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. and Blair, J.D. 1991: “Strategies for assessing and managing organisational stakeholders”, *Academy of Management Executive*, 5 (2), pp. 61-75.
- Sillanpää, M. 1998: “The Body Shop Values Report – Towards Integrated Stakeholder Auditing”, *Journal of Business Ethics*, 17 (13), pp. 1443–1456.
- Smith, N.C. (2003): “Corporate Social responsibility: whether or how”, *California Management Review*, 45 (4), pp. 52-76.
- Solymossy, E. and Masters, J.K. (2002): “Ethics Through an Entrepreneurial Lens: Theory and Observation”, *Journal of Business Ethics*, 38, pp. 227–241.
- Sorci, C. (2007): “Lo sviluppo integrale delle aziende”, in Aa. Vv. , *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, pp. 11-25.
- Spence, L.: (1999): “Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics”, *Business Ethics A European Review*, 8(9), pp. 163–172.
- Spence, L. and Lozano, J. F. (2000): “Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain”, *Journal of Business Ethics*, 27(1), pp. 43–53.
- Spence, L. J. and Rutherford, R. (2003): “Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial”, *Journal of Business Ethics*, 47(1), pp. 1–5.
- Tilley, F. (2000): “Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?”, *Business Ethics: A European Review* 9(1), pp. 31–41.
- Uhlener L., van Goor-Balk, H. and Masurel, E. (2004): “Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, n. 2, pp. 186-194.
- Van Buren, H. (2001): “If Fairness is the Problem, is Consent the Solution? Integrating ISCT and Stakeholder Theory”, *Business Ethics Quarterly*, 11 (3), pp. 481– 499.
- Vitell, S. J., Dickerson, E.D. and Festervand, T.A. (2000): “Ethical Problems, Conflicts and Beliefs of Small Business Professionals”, *Journal of Business Ethics* 28(1), pp. 15–24.
- Viviani, M. (2006): *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli Editore, Rimini.
- Waddock, S. (2001): “Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship”, in Andriof, J. and McIntosh, M. (Eds), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 25-38.
- Ward, J. L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, United States.
- Wheeler, D., Colbert, B., and Freeman, R.E. (2003): “Focusing on value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World”, *Journal of General Management*, 28 (3), pp.1-29.
- Wood, D.J. (1991): “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 691–718.

Walsh, J.P., Weber, K. and Margolis, J.D. (2003): “Social issues and management: our lost cause found”, *Journal of Management*, 29 (6), pp. 859–881.

Zappa, G. (1927): *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Istituto editoriale scientifico, Milano.

Zeniseck, T.J. (1979): “Corporate Social Responsibility. A Conceptualization Based On Organizational Literature”, *Academy of Management Review*, 4 (3), pp. 359-368.