

# La RSE en la gran empresa familiar española

Documento 155 / Diciembre de 2009 / [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)





Autores de este estudio:  
Fernando Casado Cañeque y Miguel Ángel Rodríguez Badal

Con la colaboración de Johanna Klein

© 2009, Instituto de la Empresa Familiar

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Diagonal 469, 3º 2ª · 08036 Barcelona  
Tel.: 93 363 35 54 · Fax: 93 419 71 57  
iefbcn@iefamiliar.com

Pl. Independencia 8, 4º izq. · 28001 Madrid  
Tel.: 91 523 04 50 · Fax: 91 523 28 68  
iefmad@iefamiliar.com

[www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

Depósito Legal: AS-6400/09

# La RSE en la gran empresa familiar española

# Índice

0. Resumen ejecutivo, principales conclusiones y recomendaciones	11
1. Introducción y objetivos de la investigación	21
1.1. Concepto	21
1.2. La empresa familiar	23
1.3. Objetivos de la investigación	25
2. Estado de la RSE en la gran empresa familiar española	27
2.1. Introducción	27
2.2. Cultura y valores de la empresa	28
2.2.1. Valores de la empresa	28
2.2.2. Códigos éticos o de conducta	32
2.3. Estrategia, estructura e indicadores	36
2.3.1. Estructura organizativa de la RSE	36
2.3.2. Informes de RSE y sistemas de gestión	42
2.4. Personas y gestión de recursos humanos	48
2.5. Relación con el entorno	53
2.6. Diferencias entre empresas familiares cotizadas y no cotizadas	56
3. Sobre el carácter intrínseco de la RSE en la gran empresa familiar española	59
3.1. Introducción	59
3.2. Análisis de la relación entre los aspectos específicos de la empresa familiar y la RSE	61
3.2.1. Vigencia de los valores fundacionales	62
3.2.2. Importancia de la reputación familiar	64
3.2.3. Mantenimiento del liderazgo familiar	65
3.3. Diferencias entre empresas familiares cotizadas y no cotizadas	66
3.4. Conclusiones destacables sobre si la RSE es intrínseca a la gran empresa familiar española	67

<b>4. Características de la RSE en la gran empresa familiar española</b>	<b>69</b>
4.1. Introducción	69
4.2. Análisis de los fundamentos de la RSE en la gran empresa familiar española	70
4.2.1. <i>Clara vocación de largo plazo</i>	71
4.2.2. <i>Propósito más allá de generar beneficio</i>	72
4.2.3. <i>Hondo espíritu emprendedor</i>	73
4.2.4. <i>Capacidad de anticipación y adaptación a los cambios</i>	75
4.3. Diferencias entre empresas familiares cotizadas y no cotizadas	76
4.4. Características esenciales de la RSE en la gran empresa familiar española	77
<b>Anexos del estudio</b>	
I Enfoque metodológico	79
II Cuestionario utilizado	85
III Información cuantitativa relevante	93
Autores de la investigación	115

# Índice de figuras

F.1. Las cuatro áreas de análisis de la RSE	27
F.2. Aspectos específicos de la empresa familiar y fundamentos de la RSE	29
F.3. Valores relevantes para la empresa familiar	30
F.4. Evolución de la elaboración de códigos éticos	32
F.5. ¿Dispone su empresa de un código ético o de conducta?	34
F.6. Contenidos específicos del código ético	34
F.7. Evolución de la estructura de la RSE en el organigrama de la empresa	37
F.8. Aspectos de la estructura de la RSE dentro de la empresa familiar	38
F.9. Participantes en las comisiones de RSE	39
F.10. Empresas familiares españolas de gran tamaño que tienen un Comité de RSE	40
F.11. La RSE está perfectamente integrada en la estrategia de mi empresa	41
F.12. Evolución de la publicación de informes sociales	43
F.13. ¿Publica su empresa un informe o Memoria de RSE?	44
F.14. En mi empresa se considera la RSE en el desarrollo de nuevos productos y servicios	45
F.15. Sistema de medición y seguimiento	46
F.16. ¿Tiene su empresa programas de Formación y Desarrollo para sus miembros?	49
F.17. Sistemas de participación con empleados	49
F.18. ¿Evalúa su empresa el nivel de satisfacción, los requerimientos y expectativas de sus integrantes?	50
F.19. Sistemas de selección y acogida, promoción y retribución	50
F.20. Relaciones y diálogo con los grupos de interés	53

F.21. Publicación de informes de RSE – Diferencia entre empresas cotizadas y no cotizadas	56
F.22. Publicación de códigos éticos – Diferencia entre empresas cotizadas y no cotizadas	57
F. 23. Correlación entre los aspectos específicos de la gran empresa familiar española	61
F. 24. Correlación entre fundamentos de la RSE de la gran empresa familiar española	70
F.A.2. Correlación entre la vigencia de valores fundacionales y la RSE de la empresa familiar	95
F.A.3. Relación entre <i>importancia de la reputación familiar</i> y RSE	96
F.A.4. Relación entre <i>mantenimiento del liderazgo familiar</i> y RSE	97
F.A.5. Relación entre los aspectos específicos de la EF y la RSE: cambios más importantes	98
F.A.6. Relación entre <i>clara vocación de largo plazo</i> y RSE	100
F.A.7. Relación entre <i>propósito más allá de generar beneficio</i> y RSE	102
F.A.8. Relación entre <i>hondo espíritu emprendedor</i> y RSE	104
F.A.9. Relación entre <i>capacidad de anticipación y adaptación a los cambios</i> y RSE	108
F.A.10. Relación entre los fundamentos de la RSE y la RSE: Cambios más importantes cuando se eliminan las empresas cotizadas	110



“Los principios de la empresa familiar son ahora más necesarios que nunca. La ética del trabajo, el esfuerzo, la austeridad y el beneficio sano a largo plazo son los que nos harán salir de esta crisis”.

Simón Pedro Barceló  
*Co-Presidente de Barceló Corporación Empresarial*  
*Presidente del Instituto de la Empresa Familiar*

# 0. Resumen ejecutivo, principales conclusiones y recomendaciones

La importancia de la empresa familiar dentro de la economía y el mundo de la empresa en general es incuestionable. Las empresas familiares representan una mayoría significativa del tejido productivo mundial, europeo y español, siendo actualmente la principal fuente de creación de empleo en los países desarrollados. En España, por ejemplo, existen 2,9 millones de empresas familiares, que representan el 70% del PIB español y generan aproximadamente 13,9 millones de puestos de trabajo.

Asimismo, dado que todavía es frecuente considerar que el espíritu emprendedor familiar es un fenómeno circunscrito a la pequeña y mediana empresa, resulta oportuno comentar que el centenar de empresas pertenecientes al Instituto de la Empresa Familiar (IEF) tienen un volumen medio de facturación de más de 1.000 millones de euros (equivalente al 17% del PIB español) y generan más de 800.000 empleos. La empresa familiar, por sus características particulares, tiene una serie de condiciones intrínsecas que promueven una predisposición natural a integrar la RSE en su gestión diaria.

Teniendo en cuenta estos aspectos, el Instituto de la Empresa Familiar ha patrocinado el estudio “La RSE en la gran empresa familiar española” con el fin de dar respuesta a las siguientes tres preguntas:

1. ¿Cuál es el estado de la RSE en la gran empresa familiar española?
2. ¿Cabe afirmar que la RSE es intrínseca a la empresa familiar?
3. ¿Hasta qué punto tiene rasgos propios la concepción de la RSE en la gran empresa familiar española?

# Principales conclusiones y recomendaciones para la gran empresa familiar española

## *Sobre valores y códigos éticos de la gran empresa familiar española*

- La vocación a largo plazo es una de las características principales de la empresa familiar, reflejándose en la definición y asunción de otros valores relacionados con la RSE. Esta vocación influye de manera determinante en el diseño e implantación de políticas y estrategias sostenibles y responsables.
- Otro factor determinante de la empresa familiar es la actitud de austeridad y la predisposición a sacrificarse por la empresa muy por encima a la habitual en otras empresas.
- La empresa familiar tiene un concepto de valor generado que trasciende el objetivo exclusivo de lograr un beneficio económico.
- La ética empresarial juega un papel muy importante en las prioridades de la empresa familiar y suele estar asociada con la reputación no sólo de la empresa, sino también de la familia.
- La empresa familiar valora en gran medida los aspectos intangibles y apuesta por crear un vínculo afectivo entre la empresa y sus miembros para conseguir su lealtad y compromiso y retener el mejor talento.
- Los contenidos de los códigos éticos de las empresas familiares tienen un carácter más proactivo y social que los habituales en el resto de las empresas.

## *Sobre la estructura de la RSE y los sistemas de gestión de la gran empresa familiar española*

- Los responsables de RSE de las empresas familiares suelen tener acceso a presidencia y al consejo de dirección.
- La gestión de la RSE de la empresa familiar suele tener un carácter más bien informal. No acostumbra a publicar informes de RSE ni a formar comités internos de RSE.
- Algo más de la mitad de las grandes empresas familiares consideran que integran debidamente la RSE en el desarrollo de nuevos productos y servicios y una gran mayoría ya cuenta con sistemas de gestión medioambientales certificados.

- Una de las áreas dónde se percibe que existe más potencial de mejora es en la definición de un conjunto adecuado de indicadores de RSE y en la integración de estos temas en el cuadro de mando.

#### *Sobre la gestión de las personas en la gran empresa familiar española*

- La empresa familiar destaca significativamente por su relación con los empleados y por cómo los integran de manera activa en la gestión de la empresa.
- La lealtad mutua con los empleados es un valor intrínseco a la empresa familiar que destaca en épocas de crisis.
- Las empresas familiares parecen haber entendido que hace falta el desarrollo y mejora continua de sus empleados para fomentar su motivación y compromiso y crear un ambiente de trabajo abierto basado en la confianza.
- Transmitir el espíritu emprendedor a futuras generaciones es un aspecto esencial de la empresa familiar.

#### *Sobre la gestión del entorno en la gran empresa familiar española*

- La relación con los grupos de interés no es algo novedoso para la empresa familiar sino que forma parte de su forma tradicional de hacer empresa. En este sentido, la confianza, la colaboración y la transparencia en la relación con el entorno son atributos que forman parte de la cultura de las empresas familiares.
- La gran empresa familiar necesita mejorar en las áreas de la gestión del entorno más novedosas, como la integración de la RSE en la política de compras o la apertura a la hora de compartir experiencias.

#### *Sobre el carácter intrínseco de la RSE en la gran empresa familiar española*

- Las empresas consideran que mantener la reputación familiar y conseguir que los valores fundacionales sigan formando parte de su código genético está relacionado con el hecho de que sus organizaciones, sin descuidar el presente, mantengan una clara orientación al largo plazo, consideren que su propósito tiene que trascender la mera búsqueda del beneficio, conserven un carácter emprendedor y estén preparadas para afrontar los retos que comporta competir en entornos cambiantes.

- El mantenimiento del liderazgo familiar se percibe vinculado a la gestión de las personas, especialmente en temas como la estabilidad en el empleo, la satisfacción de los empleados con la empresa y la consecución de una atmósfera de trabajo caracterizada por el rigor y la calidad profesional, el esfuerzo y el espíritu de equipo.

### *Sobre la concepción de la RSE de la gran empresa familiar española*

- La empresa familiar percibe que su capacidad de permanecer en el tiempo está fuertemente conectada a la promoción de la austeridad y la autocrítica en su seno, la máxima transparencia en la comunicación interna y externa, y la integración de la RSE en sus procesos y políticas de desarrollo de productos y compras.
- La empresa familiar percibe una profunda conexión entre la amplitud y el cariz humanista del propósito empresarial con el cultivo del espíritu emprendedor y de equipo entre sus integrantes, la riqueza y profundidad de las relaciones que establece con sus grupos de interés y la sintonía con el entorno cercano.
- El espíritu emprendedor es visto por la empresa familiar como ligado a la interiorización por parte de la organización de toda una constelación de valores relacionados con la capacidad de autocrítica, la cultura del esfuerzo y de hacer las cosas bien y el comportamiento ético como principio incuestionable.
- Para la empresa familiar el hecho de que el espíritu emprendedor forme parte de la esencia de la empresa tiene que ver con la implantación de políticas y sistemas de personas relacionados con la integración de los valores en los sistemas de selección, acogida, promoción y retribución, la transparencia en la comunicación, la lealtad entre la empresa y sus personas y la estabilidad en el empleo.
- La empresa familiar contempla el cultivo del espíritu emprendedor en su seno como algo ligado a su apertura al entorno y sintonía con el entorno.
- La empresa familiar vincula la capacidad de gestionar el cambio con la creación de un clima interno caracterizado por el buen trato con el personal, la lealtad mutua entre la empresa y los trabajadores, la transparencia en la comunicación interna, la austeridad, la prudencia, el comportamiento ético, el rigor y la calidad profesional, la cultura del esfuerzo y la capacidad autocrítica.
- La empresa familiar considera que su capacidad ante el cambio está relacionada con una adecuada gestión del entorno caracterizada por la transparencia, la apertura y la sintonía con los grupos de interés.

- La capacidad ante el cambio se percibe en la empresa familiar como relacionada también con la integración de la RSE en la estrategia, en el cuadro de mando, en el desarrollo de productos y servicios, y en los principales procesos de gestión de personas.
- El hecho de que la RSE emerja con naturalidad por la propia idiosincrasia de las empresas familiares, frente a las exigencias externas que la provocan en el resto de compañías, lleva a concluir que es muy probable que la concepción de la RSE de la empresa familiar sea diferente a la del resto de las empresas. La RSE de la empresa familiar puede describirse como de carácter predominantemente interno y, en consecuencia, fundamentalmente proactiva.

## Principales recomendaciones

Como consecuencia de la elaboración del estudio y de las conclusiones que ha permitido obtener, los autores opinan que la empresa familiar tiene, por sus características intrínsecas, una tendencia natural a incorporar los aspectos de la RSE en sus actividades empresariales. Esta situación, que resulta ajena al resto de las empresas, conlleva un tremendo potencial en términos de reputación y de negocio que no parece haber sido debidamente explotado por las empresas familiares.

Las recomendaciones que se presentan a continuación, realizadas a partir de las conclusiones apuntadas en el apartado precedente y tras haber comparado la gestión en la actualidad de la RSE en la empresa familiar con su propia concepción de la RSE, tienen una doble finalidad. Por un lado, contribuir a la mejora de la responsabilidad y la sostenibilidad de las empresas familiares. Asimismo, señalar de qué manera la empresa familiar podría poner en valor el potencial que por su propia naturaleza posee en el terreno de la RSE. Se han dividido en recomendaciones generales y específicas.

### Cultura y valores

#### *Recomendaciones generales*

- Realizar un diagnóstico de las creencias y valores que determinan los comportamientos de sus integrantes.
- Revisar los textos de su misión, visión y valores organizativos para asegurarse de que los mismos incorporan los valores fundacionales y los de la RSE.
- En caso de que todavía no se haya hecho, establecer un código ético dirigido tanto a sus integrantes como a su cadena de valor, procurando la participación de sus grupos de interés en su proceso de elaboración.

#### *Recomendaciones específicas*

- Prestar una especial atención a la aceptación y mejora de la capacidad de autocrítica de todos sus integrantes.

- En caso de que el diagnóstico cultural detecte deficiencias, asegurarse de que sus integrantes consideran importantes la apertura al mercado y la sociedad y la búsqueda del “ganar-ganar” en las relaciones con los socios.

## **Estrategia, estructura y sistemas**

### *Recomendaciones generales*

- Asegurar la integración de la RSE en la estrategia de la empresa creando los mecanismos adecuados para que los resultados del diálogo con los grupos de interés estén presentes durante su proceso de formulación.
- A pesar de que las empresas familiares no parecen conceder demasiada importancia al tema, la constitución de comités de RSE en el que estén representadas las diversas áreas de gestión puede suponer un notable impulso para la consolidación y avance de la RSE de la empresa.
- Profundizar en la integración de la RSE en los procesos de diseño de nuevos productos y servicios, de forma que no sólo se garantice la responsabilidad de los mismos sino que la RSE se convierta en una importante fuente de ideas para la innovación.

### *Recomendaciones específicas*

- Establecer un conjunto adecuado de indicadores de RSE y establecer los oportunos objetivos de mejora.
- Integrar la RSE en el cuadro de mando de la empresa. Con ello no sólo se garantizará el adecuado seguimiento y mejora de estos temas sino que se facilitará la percepción de su importancia estratégica.

## **Personas**

### *Recomendaciones generales*

- Velar por el mantenimiento del sentido de comunidad en la organización, de forma que todos sus miembros consideren la empresa un proyecto común con el que se sientan identificados.
- Seguir apostando por la formación y el desarrollo de todas sus personas.
- Seguir invirtiendo en la transmisión del espíritu emprendedor y en la formación de los miembros de la familia.



### *Recomendaciones específicas*

- Asegurarse de que los sistemas de gestión del equipo directivo (selección, acogida, desarrollo, promoción, retribución ...) han integrado los valores organizativos.
- Mejorar la transparencia en la comunicación interna.
- Recuperar, en caso de que se haya debilitado, el espíritu de equipo.

## **Entorno**

### *Recomendaciones generales*

- En caso de que todavía no se haga, publicar con periodicidad anual informes de RSE. Para las empresas grandes este hecho se ha convertido prácticamente en una exigencia y algo que los grupos de interés dan por descontado. Además, es una oportunidad de difundir públicamente la RSE de la empresa.
- Seguir apostando por la confianza, la colaboración y la transparencia en las relaciones que establecen con sus grupos de interés y formalizar la gestión de las numerosas actividades de diálogo que mantienen con ellos.

### *Recomendaciones específicas*

- Mostrar una mayor apertura a la hora de compartir los conocimientos y experiencias de la empresa. Además de ser otra oportunidad de difundir lo que se está haciendo, con frecuencia se convierte en fuente de aprendizaje.
- Integrar la RSE en las políticas de compras. Dada la creciente extensión e importancia de las cadenas de creación de valor, se trata de un tema de la máxima importancia.
- Favorecer en la medida de lo posible las compras a proveedores locales. Se trata de un asunto muy en línea con la RSE tradicional de la empresa familiar, y que demuestra el compromiso de la empresa con su entorno más inmediato.



“En momentos delicados es esencial una visión estratégica a medio y largo plazo. Hoy, los empresarios familiares volvemos a retomar la gestión por caja y la gestión de riesgos, siendo conservadores en materia financiera y persistentes en el fortalecimiento continuo de la estructura y el personal. Es la única forma de llevar un proyecto sólido y consistente”.

Sebastián Escarrer  
*Vicepresidente de Sol Meliá*

# 1. Introducción y objetivos de la investigación

## 1.1. Concepto

En los últimos años ha ganado una creciente importancia y fuerza un pensamiento que, bajo distintos nombres y etiquetas (RC, RSC, RSE, etc.), tiene como propósito central impulsar la responsabilidad de la empresa. En definitiva, lo que se pretende es que las empresas acepten e interioricen su responsabilidad hacia sus empleados, sus clientes, el medio ambiente, sus vecinos, etc.; es decir, hacia sus diferentes grupos de interés entendiendo como tales a aquellas personas u organizaciones que tienen algún tipo de interés en las actividades de la empresa. Interiorizar dicha responsabilidad implica al gobierno, gestión y operaciones en general de la empresa, por lo que una de sus características es su transversalidad. Por otro lado, la empresa siempre ha tenido una voluntad de permanecer de forma indefinida en el tiempo, es decir, de ser sostenible. En este sentido, la responsabilidad empresarial no menoscaba el afán de las empresas de sostenerse en el tiempo, sino que vincula dicha sostenibilidad a la contribución de éstas a la sostenibilidad del sistema físico-social del que forman parte. Por todo ello, en este trabajo hablaremos de responsabilidad y sostenibilidad empresarial (RSE), entendiendo que la actuación responsable de la empresa es la forma - si no de garantizar - sí de multiplicar las posibilidades de conseguir la sostenibilidad en el tiempo de la misma. Es decir, la responsabilidad de la empresa es el medio para conseguir un fin que no es otro que la sostenibilidad de la propia empresa y del sistema físico-social en que esta opera.

Aunque lo expuesto anteriormente pueda dar la impresión de que estamos ante un fenómeno novedoso, es preciso reconocer y destacar el hecho de que siempre han existido empresas responsables. Es decir,

empresas que, por propia iniciativa, han cultivado unos valores que les llevan a comportarse de forma responsable ante sus trabajadores, clientes, vecinos y la sociedad en general. En definitiva, para estas empresas el carácter legítimo de sus beneficios supone algo más que el mero cumplimiento de las leyes.

Por tanto, lo novedoso de la RSE no está tanto en el propio concepto de responsabilidad sino en las implicaciones que hoy en día ha alcanzado dicho concepto como consecuencia de los cambios que se han producido en el entorno físico-social en el que operan las empresas y de los nuevos requerimientos y necesidades que se derivan de los mismos.<sup>1</sup>

Existen varias tendencias sobre cómo la empresa gestiona los aspectos de sostenibilidad y responsabilidad. Entre ellas, dos de las más características son, por un lado, aquellas que conciben la RSE como una ampliación de su comportamiento tradicional y naturalmente responsable adoptando una actitud proactiva ante el concepto. Por el otro, existe también la tendencia que considera la RSE como un requerimiento que les viene de fuera y que, dada la magnitud que ha alcanzado, sienten que han de dar una respuesta reactiva al fenómeno. Mientras unas suelen centrar su atención más en los aspectos internos de la RSE, como el que sus integrantes compartan determinados valores y se sientan partícipes de un proyecto común, las otras tienden a prestar más atención a los aspectos externos de la RSE, es decir, a temas como la gestión de los grupos de interés, la publicación de informes, etc., y a poner en marcha iniciativas que, por su carácter tangible, consideran que son fáciles de comunicar como, por ejemplo, el establecimiento de estructuras o indicadores de RSE. Por supuesto, una RSE integral ha de incorporar ambas inclinaciones y el éxito de promover una gestión sostenible y responsable recae en integrar armónicamente ambas tendencias.

---

<sup>1</sup> Para una descripción detallada de dichos cambios véase la obra Miguel Ángel Rodríguez, *Cultura de la empresa del siglo XXI: una propuesta*, Fundación Bertelsmann y Club de Excelencia en Sostenibilidad, octubre de 2009.

## 1.2. La empresa familiar

La importancia de la empresa familiar dentro de la economía y el mundo de la empresa en general es incuestionable. Las empresas familiares representan una mayoría significativa del tejido productivo mundial, europeo y español, siendo actualmente la principal fuente de creación de empresas en los países desarrollados. En España, por ejemplo, existen 2,9 millones de empresas familiares, que representan el 70% del PIB español y generan aproximadamente 13,9 millones de puestos de trabajo. Asimismo, dado que todavía es frecuente considerar que el carácter emprendedor familiar es un fenómeno circunscrito a la pequeña y mediana empresa, resulta oportuno comentar que tan sólo el centenar de empresas pertenecientes al Instituto de la Empresa Familiar (IEF) tienen un volumen medio de facturación de más de 1.000 millones de euros (equivalente al 17% del PIB español) y generan más de 800.000 empleos.

La empresa familiar, por sus características particulares, tiene una serie de condiciones intrínsecas que promueven una predisposición natural a integrar la RSE en su gestión diaria. En una reciente investigación, Miller y Le Bretton definieron cuatro rasgos particulares de la empresa familiar, denominados las cuatro C's, que tienen una relación implícita con la RSE:

- **Continuidad:** en búsqueda del sueño. Las empresas familiares se dedican de forma constante a una misión sustantiva, que es hacer algo importante exponencialmente bien. Invierten mucho y a largo plazo en las competencias necesarias para alcanzar esa misión. Asimismo, las investigaciones demuestran cómo la empresa es el vehículo para realizar dicho sueño y que las familias se esfuerzan para asegurar la salud empresarial y la continuidad de la empresa, ejerciendo una cuidadosa administración de los recursos y fomentando largos períodos de aprendizaje directivo y de continuidad en la dirección.
- **Comunidad:** unidad de la tribu. Para llevar a cabo su misión, las empresas familiares líderes se esfuerzan en construir un equipo cohesionado tipo clan. Apoyan firmes valores que unen a las personas alrededor de lo que es importante, socializan al personal para asegurar que esos valores prevalezcan y cuidan con esmero a los empleados para suscitar su fidelidad, iniciativa y colaboración.

---

<sup>2</sup> Miller, D; Le Bretton, Gestionar a largo plazo: la ventaja competitiva de las mayores empresas familiares. Ediciones Deusto, 2006. Con la colaboración de PricewaterhouseCoopers y el Instituto de la Empresa Familiar.

- **Conexión:** ser buenos vecinos. Muchas grandes empresas familiares buscan y sostienen relaciones duraderas, abiertas y mutuamente beneficiosas con asociados, clientes y la sociedad en general.
- **Comandar:** actuar y adaptarse con libertad. Los directivos de empresas familiares desean tener la discrecionalidad de actuar de forma independiente, con rapidez y originalidad para renovar o adaptar la empresa. Todo ello trabajando con un equipo de personas potenciadas y autorizadas para comunicar abiertamente sus opiniones y tomar decisiones con igual libertad.

## 1.3. Objetivos de la investigación

Teniendo en cuenta lo expuesto en los apartados anteriores, el propósito de este trabajo se ha centrado en dar respuesta a las siguientes tres preguntas:

1. ¿Cuál es el estado de la RSE en la gran empresa familiar española?
2. ¿Cabe afirmar que la RSE es intrínseca a la empresa familiar?
3. ¿Hasta qué punto tiene rasgos propios la concepción de la RSE de la gran empresa familiar española?

Asimismo, a la hora de responder a dichas preguntas se ha intentado, en la medida de lo posible, comparar los resultados obtenidos con los de estudios similares referidos a empresas españolas de gran tamaño y discernir posibles diferencias entre las empresas familiares cotizadas y no cotizadas. En el Anexo I se explica en detalle la metodología seguida para cumplir estos objetivos.



“Lo más importante son los valores con los que actúas,  
las palabras se las lleva el viento, el ejemplo arrastra.  
Principios como la estabilidad, la equidad interna, la reciprocidad  
-primero hay que dar para luego recibir y en última instancia exigir-  
recorren nuestro modelo de empresa y nos ayudan a ser predecibles”.

Juan Roig  
*Presidente de Mercadona*

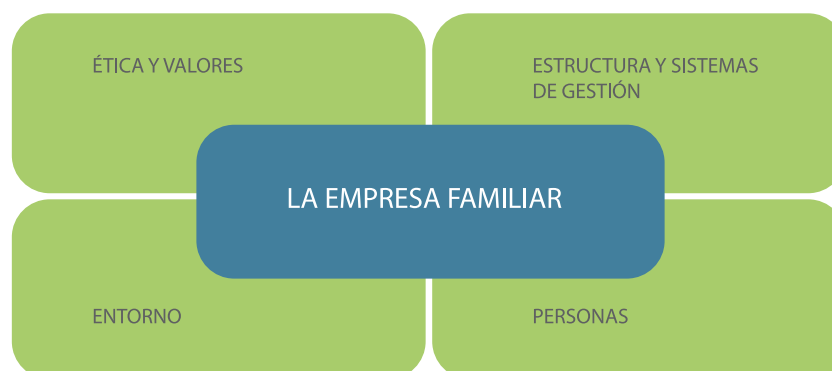
## 2. Estado de la RSE en la gran empresa familiar española

### 2.1. Introducción

La sostenibilidad de la empresa se obtiene a través de varios factores, entre los que se incluye el tener un compendio de valores y una cultura representativa, una estrategia bien definida y estructurada, una relación equitativa y respetuosa con las personas y colaboradores de la empresa, y una relación armoniosa con los agentes de interés, entre los que se suelen incluir, además de a los clientes y los accionistas, las administraciones públicas, los proveedores o las asociaciones sociales, entre otros.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través del envío del cuestionario en las cuatro áreas principales en que se ha dividido el análisis de la RSE (ver Figura 1).

Figura 1.  
Las cuatro áreas de análisis de la RSE



## 2.2. Cultura y valores de la empresa

### 2.2.1. Valores de la empresa

El liderazgo empresarial ha de estar basado en un compendio de valores que concreten y den vida a la filosofía y principios de la empresa en lo que atañe a su concepción de lo que supone ser empresa y la relación entre ésta y el entorno en el que opera. La definición de estos valores empresariales es lo que ayuda a las empresas a transmitir su filosofía tanto a sus empleados y colaboradores directos como al mercado y la sociedad en general. En este sentido, el posicionamiento de la empresa y la definición de sus valores en áreas como la ética, la transparencia, el buen gobierno, la gestión de las personas, la gestión medioambiental o las áreas de salud y de seguridad entre otras, es un aspecto esencial para poder desarrollar una relación fructífera entre la empresa y la sociedad.

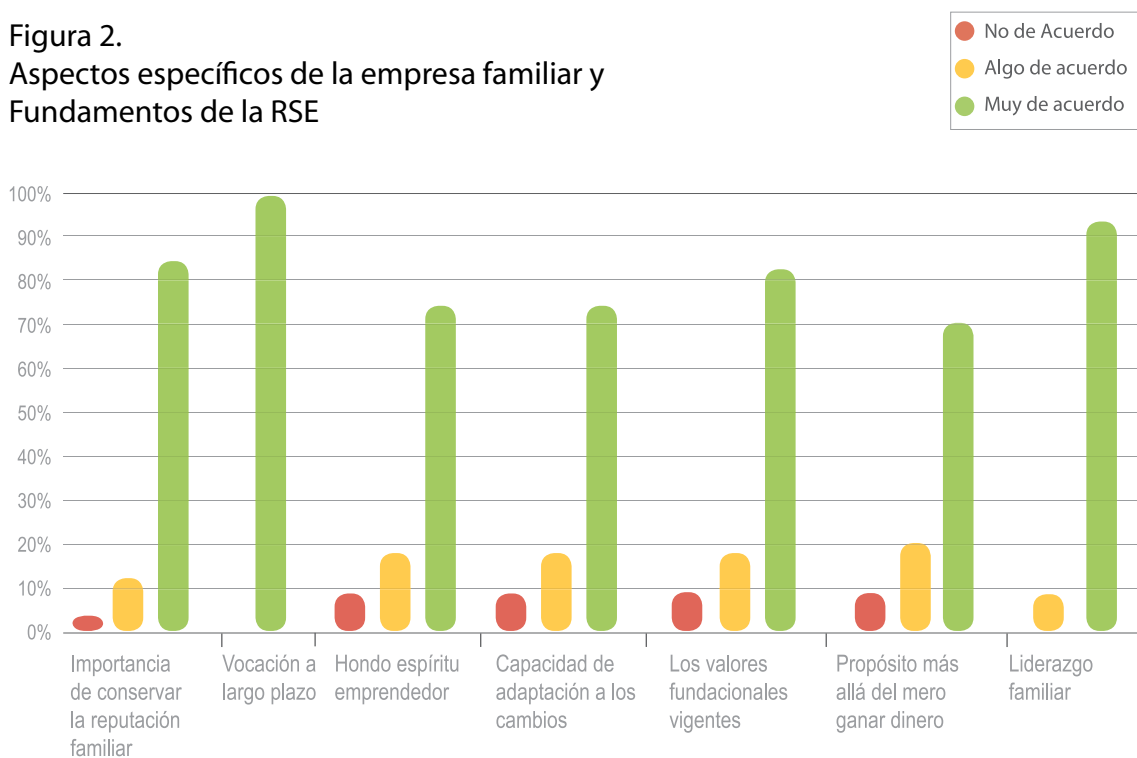
Las empresas líderes en sostenibilidad suelen promover los valores empresariales a través de una fuerte implicación de la alta dirección de la empresa, y los transmiten de manera amplia y determinada a todos los empleados y colaboradores de la empresa con el propósito de conseguir que éstos los hagan suyos. Las empresas que han promovido una cultura y unos valores que consideran su papel en la sociedad y el entorno en general en el que operan suelen cumplir los siguientes cuatro aspectos:

- Proceso de definición de los valores con alta participación de todos los miembros de la empresa.
- Una gran implicación de la alta dirección en la formulación de los valores y en vivir de forma acorde a sus principios. Una de las causas más comunes de pérdida de reputación empresarial es la percepción de que la dirección de la empresa no representa los valores que comunica.
- Desarrollo de una estrategia de comunicación y sensibilización interna para transmitir los valores de la empresa y conseguir que sean aceptados y vividos por los empleados y colaboradores de la empresa.
- Desarrollo de una estrategia de comunicación externa para que dichos valores sean también entendidos y aceptados por los proveedores y los principales agentes de interés de la empresa.

Como se indica en el Anexo I sobre enfoque metodológico, los talleres de trabajo celebrados en Madrid y Barcelona permitieron identificar los tres aspectos considerados más singulares de la empresa familiar (vigencia de los valores fundacionales, importancia de la reputación familiar y mantenimiento del liderazgo familiar) y los cuatro fundamentos de la RSE (*clara vocación de largo plazo, propósito huma-*

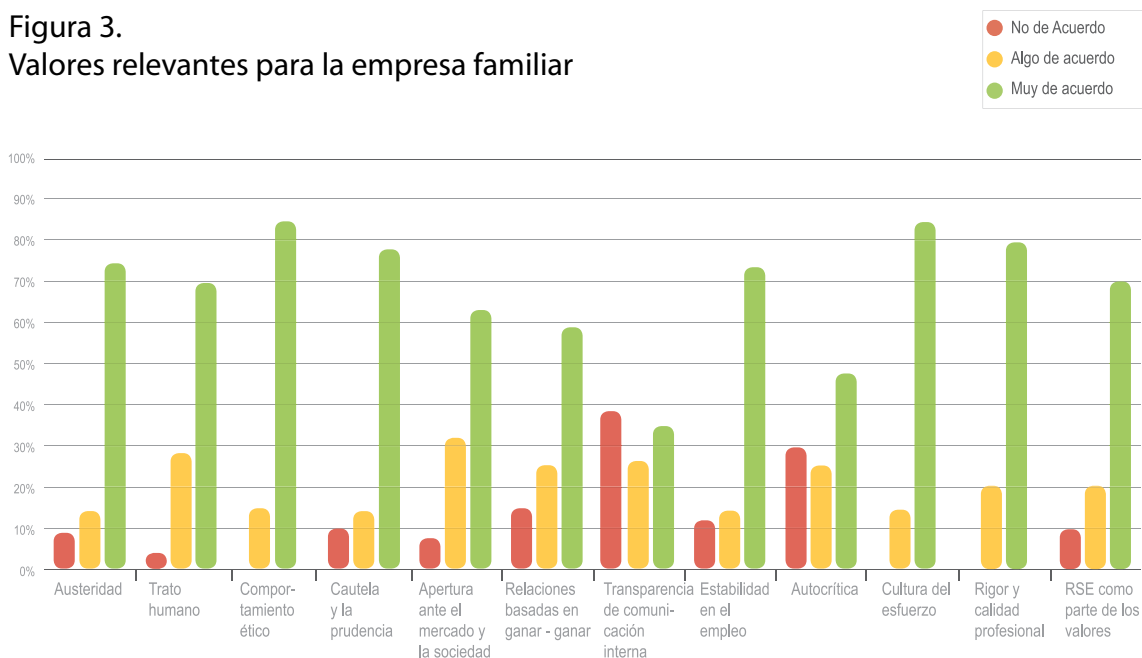
*nista, bondo espíritu emprendedor y capacidad de anticipación y adaptación a los cambios*). Todos ellos se incluyeron en el cuestionario en forma de preguntas abiertas, de tal manera que los encuestados habían de mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas. En los resultados del cuestionario se aprecia cómo los temas con los que la empresa familiar se identifica en mayor medida son el concepto de vocación a largo plazo, el liderazgo familiar, la importancia de conservar la reputación familiar y los valores fundacionales vigentes (ver Figura 2).

**Figura 2.**  
Aspectos específicos de la empresa familiar y Fundamentos de la RSE



Otros aspectos muy valorados por las empresas familiares y considerados como valores esenciales y definitorios de su forma de trabajar, fueron la cultura del esfuerzo; la consideración del comportamiento ético como un aspecto innegociable de la empresa; el rigor y la calidad profesional; la interiorización de la prudencia y la austeridad en los comportamientos; el compromiso de hacer todo lo posible por conseguir la estabilidad en el empleo; y la promoción de un mejor trato en las relaciones entre los integrantes de la empresa y entre éstos y las personas externas (ver Figura 3).

**Figura 3.**  
Valores relevantes para la empresa familiar



Los resultados demuestran que la empresa familiar tiene, sobre todo, una vocación largoplacista, por lo que presta una especial atención a todo lo relacionado con la sostenibilidad de su existencia. De hecho, este aspecto es uno de los principales factores diferenciales entre la empresa familiar y el resto de empresas ya que las empresas no familiares tienen consejos de gobierno y dirección y accionistas que no tienen una vinculación tan enraizada y emocional con la empresa, por lo que pueden priorizar los intereses más a corto plazo.

Esta vocación a largo plazo influye de manera determinante en la manera de diseñar políticas y estrategias sostenibles y responsables. Concretamente, influye de forma importante en algunos factores relevantes de la gestión empresarial como son los siguientes:

- Personas más comprometidas, que tienen un mayor orgullo de pertenencia y una mayor fidelidad al proyecto empresarial, y pueden servir como promotores de los valores de la empresa.
- Mayor calidad para los clientes y atención a sus necesidades y requerimientos por la apuesta del aprendizaje continuo a largo plazo.
- Mayor consolidación de la identidad de la imagen de marca.

- Gran valoración de la reputación por considerarla necesaria para los proyectos a largo plazo.
- Búsqueda de relaciones sostenibles con los proveedores basadas en la confianza y la transparencia.

Otra de las características principales de la empresa familiar que se evidenció tanto en los talleres como en las entrevistas realizadas es lo fuertemente que está interiorizado el concepto de austeridad en la empresa, así como la convicción de que la finalidad de la misión de la empresa familiar va mucho más allá de los fines estrictamente lucrativos. Al ser empresas creadas con frecuencia para convertir en una realidad mercantil la innovación de un fundador de la familia, por lo general están fuertemente asociadas a la realización de un sueño cuyas implicaciones van más allá de la generación de dinero.

De la misma manera, destaca el alto compromiso con la ética empresarial. Debido al hecho de que la empresa familiar generalmente suele estar vinculada al apellido de la familia, la reputación de la empresa tiene un impacto más allá de la propia gestión empresarial e incide directamente también en la reputación de la familia. Tener un comportamiento ético y responsable es una actitud muy valorada y necesaria tanto para la empresa como para la familia. En su gestión, suelen valorar mucho los aspectos intangibles de la empresa y apuestan por crear un vínculo afectivo entre la empresa y sus miembros para conseguir su lealtad y compromiso y retener el mejor talento.

## 2.2.2. Códigos éticos o de conducta

*Los códigos éticos o de conducta* son una declaración formal de los valores y prácticas de gestión de una empresa y de sus compromisos con sus grupos de interés. Su utilización ha proliferado enormemente durante los últimos años, y gran parte de las empresas líderes los están utilizando para comunicar interna y externamente sus valores y los principios que defienden. Los códigos suelen “enunciar unas normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a sus contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios (Comisión Europea, 2001)”.

Asimismo, la elaboración de códigos éticos está experimentando una evolución considerable. De una fase inicial en la que el código era diseñado por la dirección, promovido a través del departamento de Recursos Humanos y orientado a incidir en los empleados de la empresa, se ha pasado a involucrar en su diseño a los empleados y grupos de interés, a contar en su difusión con el apoyo del Director General y a estar orientado no sólo a los empleados sino al resto de agentes implicados en la cadena de valor (ver Figura 4).

Figura 4.  
Evolución de elaboración de códigos éticos



En España un gran número de empresas utilizan los códigos éticos. Estudios recientes demuestran que el 74% de las empresas miembros del patronato de la Fundación Carolina tiene un código ético. Sin embargo, al margen de la expansión de la utilización de dichos códigos, para que sean relevantes y tengan un impacto sustantivo en la empresa y sus relaciones con el entorno es importante, por un lado, prestar atención al proceso interactivo y participativo en la redacción del código, y por otro, cuidar los contenidos y aspectos que el código considera dentro de su formulación. Precisamente, que los trabajadores y agentes sociales no se sientan identificados es uno de los principales riesgos en el diseño y elaboración de los códigos éticos. Algunas de las circunstancias que pueden generar esta situación son las siguientes:

- *Códigos sin un apoyo firme por parte de la alta dirección.* Si los códigos éticos no son promovidos explícitamente por el presidente y los directores generales de las empresas, suele haber departamentos que no los integran en sus operaciones y pueden correr el riesgo de ser concebidos como parte de la imagen que la empresa trata de ganarse en el exterior, pero no como un código que ha de ser integrado internamente.
- *Códigos generados de manera unilateral por un sector de la empresa.* En algunos casos, los códigos han sido diseñados por parte de la Junta de Dirección o un departamento concreto, pero no han contado con una participación transversal de la empresa y sus empleados. Esta situación puede ocasionar que los códigos promuevan la imagen y los valores que esta parte de la empresa querría proyectar en el exterior, pero que dicha imagen y valores estén alejados de la realidad actual y, por tanto, no consigan que los empleados se sientan identificados con ellos.
- *Códigos diseñados internamente sin considerar agentes sociales externos.* Frecuentemente, los códigos se diseñan internamente sin contar con la participación de los agentes sociales que interactúan con la empresa, lo que promueve que la audiencia externa conciba los códigos como una imagen que se quiere proyectar al exterior en vez de como un conjunto de valores orientados a definir y cimentar la cultura empresarial.
- *Códigos sin un programa de comunicación y formación para difundirlos.* En muchas empresas no se entiende que la redacción del código no es una meta sino, en realidad, el inicio de un proceso de difusión, formación y sensibilización. Cuando esto sucede el código pierde su utilidad y no llega a influir en los comportamientos.

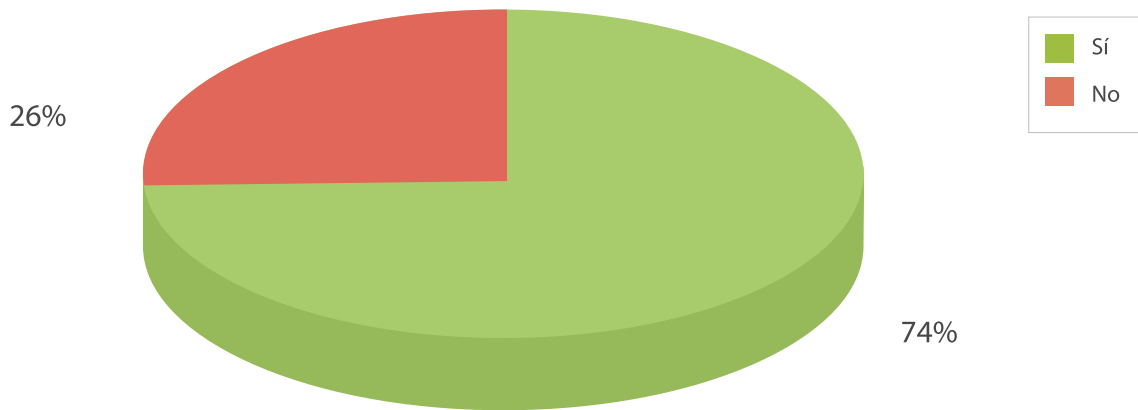
Las empresas familiares no han sido ajenas a este movimiento de desarrollo de códigos éticos: un 74% de las empresas del Instituto han redactado códigos éticos (ver Figura 5).

---

<sup>3</sup> Casado, F; Roser, I. 2008. El Papel de la RSE de la empresa española en América Latina. Fundación Carolina ([www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es)).

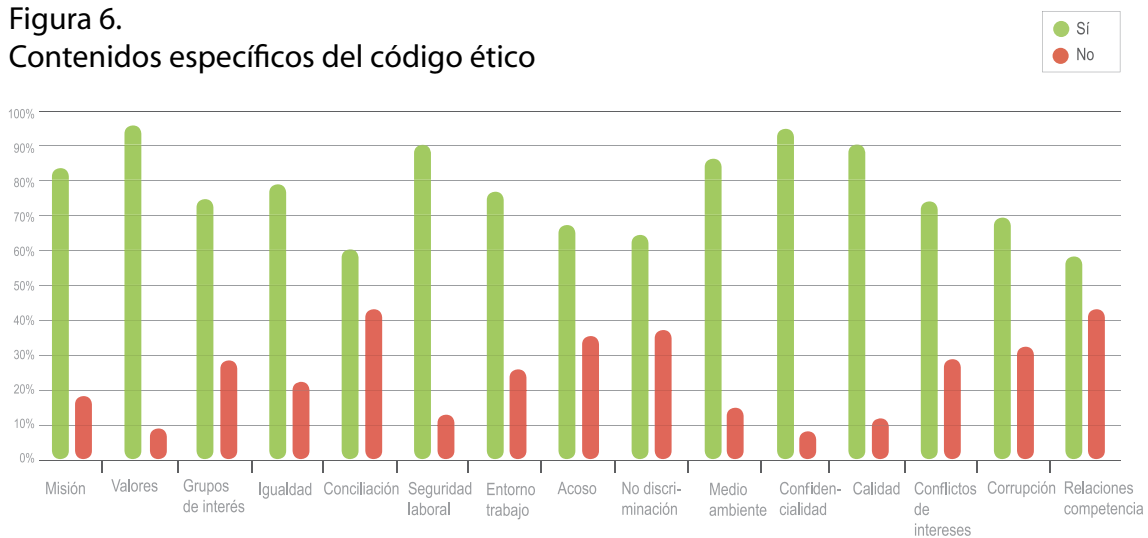


Figura 5.  
¿Dispone su empresa de un código ético o de conducta?



Entre los contenidos que la empresa familiar incorpora a los códigos éticos, es relevante constatar que son precisamente los valores el aspecto más difundido (más de un 90% de los encuestados afirma que el código de su empresa los incluye). Otro aspecto destacable que merece la pena señalarse son las normas sobre la confidencialidad de la información, que también han sido incorporadas a los códigos éticos por más del 90% de las empresas. (ver Figura 6).

Figura 6.  
Contenidos específicos del código ético



Los otros aspectos que con más frecuencia son incluidos en los códigos por las empresas familiares son la misión, las normas relacionadas con seguridad y salud laboral, los aspectos de comportamiento medioambiental y la calidad de productos y servicios.

Comparando el contenido de los códigos de las empresas familiares con el del resto de las empresas de gran tamaño, observamos que en algunos aspectos las familiares puntúan notablemente por encima, teniendo más en cuenta aspectos sociales y del entorno en general que el resto de empresas. Por ejemplo, el 79% de las empresas familiares incluyen en sus códigos la igualdad (frente al 47% entre el resto de grandes empresas), un 90% considera la seguridad laboral (frente al 53%), un 66% incluye normas sobre acoso laboral y sexual (frente al 41%), un 86% el medioambiente (frente al 35%), un 90% normas sobre la calidad de los productos y servicios (frente al 47%) y un 76% contempla aspectos relacionados con el entorno de trabajo (frente al 51%). En resumen, los códigos éticos de las empresas familiares parecen valorar más los aspectos intrínsecos de gestión interna de la empresa relacionados con la gestión y la relación con los empleados y el resto de los grupos de interés. En cambio, las empresas no familiares tienden a valorar más los aspectos relacionados con el exterior y su relación con agentes externos, como pueden ser los aspectos de corrupción o los conflictos de interés.

De todo ello se puede concluir que los códigos éticos de las empresas familiares surgen de forma natural de su realidad interna, mientras que los del resto de las empresas tienen un carácter más reactivo y centrado en evitar problemas.

## Conclusiones preliminares sobre cultura y valores de la gran empresa familiar española

### *Datos destacables*

- Un 74% de las empresas familiares ha diseñado un código ético en su empresa.
- El tema más presente en los códigos éticos de las empresas familiares son los valores empresariales (incluido por un 93%).
- Otros temas de relevancia son la confidencialidad (90%), la calidad en los productos (90%), los aspectos medioambientales (86%) y la seguridad en el trabajo (90%).

### *Conclusiones principales*

- La vocación a largo plazo es una de las características principales de la empresa familiar, reflejándose en la definición y asunción de otros valores relacionados con la RSE. Esta vocación influye de manera determinante en el diseño e implantación de políticas y estrategias sostenibles y responsables.
- Otro factor determinante de la empresa familiar es la actitud de austeridad y la predisposición a sacrificarse por la empresa muy por encima a la habitual entre los directivos de otras empresas.
- La empresa familiar tiene un concepto de valor generado que trasciende el objetivo exclusivo de ganar dinero.
- La ética empresarial juega un papel muy importante en las prioridades de la empresa familiar y suele estar asociada con la reputación no sólo de la empresa sino también de la familia.
- Los contenidos de los códigos éticos de las empresas familiares tienen un carácter más proactivo y social que los habituales en el resto de las empresas.

## 2.3. Estrategia, estructura e indicadores

### 2.3.1. Estructura organizativa de la RSE

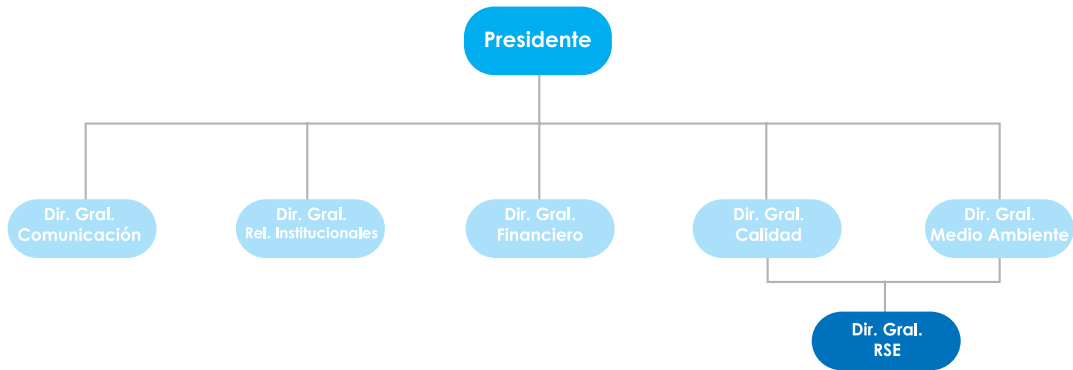
A medida que la RSE ha ido generando más interés en los Consejos de Administración y demostrando su relación transversal con los diversos departamentos y áreas funcionales de la empresa, la gestión de la misma dentro del organigrama de la empresa ha ido dependiendo cada vez más de la alta dirección.

Originalmente, durante los años ochenta y principios de los noventa, muchos de los aspectos que trata la RSE quedaban dentro del área de responsabilidad de los departamentos de Calidad y Medio Ambiente, mientras que las áreas relacionadas con aspectos laborales dependían de Recursos Humanos (Werther, Chandler, 2006). A medida que el concepto de desarrollo sostenible se empieza a concebir como un aspecto que engloba las áreas económicas, sociales y medioambientales, las empresas comienzan a definir sus políticas de su relación con la sociedad y sus agentes sociales (Zadek, 2001).

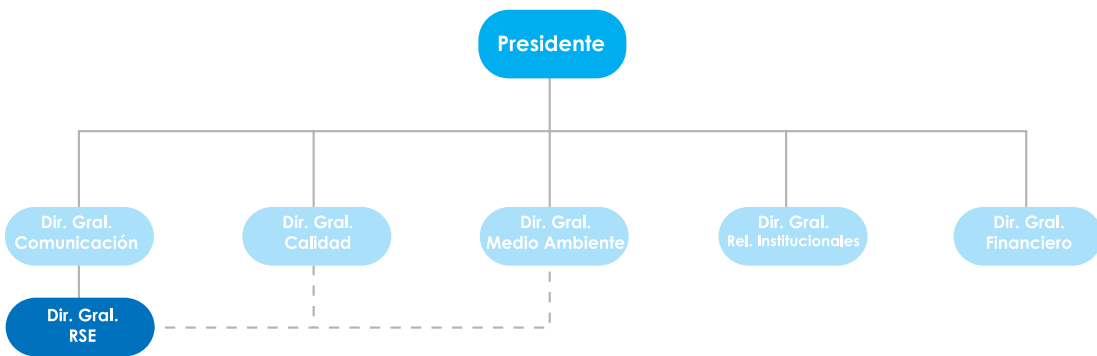
Estos aspectos incluyen los agentes internos: directores, gerentes y empleados; y los agentes externos: clientes, proveedores, accionistas, sindicatos, comunidad local y global, etcétera. A raíz de ese momento es cuando surge la necesidad de que el concepto de responsabilidad y sostenibilidad empresarial se gestione a través de una unidad o departamento que incluya todos estos aspectos. En muchos casos, la unidad de RSE ha integrado los departamentos de Calidad y Medioambiente, aunque en otros ha trabajado para crear coherencia de principios entre ellos. Además, a medida que los temas de RSE iban adquiriendo importancia y se generaba una demanda por parte de la sociedad para que las empresas los asumieran, estas áreas pasaban a ser parte de los departamentos de Comunicación (Jackson, Nelson, 2004).

Tiene sentido y es necesario que la RSE sea una herramienta que ayude a comunicar mejor las políticas y estrategias definidas por la empresa ante la sociedad. Sin embargo, hacer que dependa exclusivamente del departamento de Comunicación conlleva el riesgo de ser percibida como una herramienta de publicidad, y no como un motor de cambio cultural de la empresa que aporta valores y principios éticos en su gestión. En consecuencia, actualmente se está viendo una tendencia a incorporar el área de RSE en un ámbito más estratégico de la empresa, con dependencia directa de la presidencia o del consejero delegado (ver Figura 7).

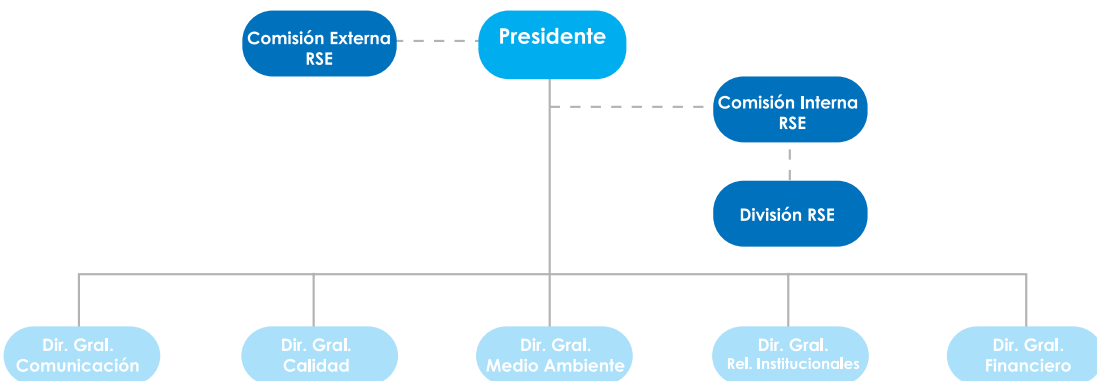
Figura 7.  
Evolución de la estructura de la RSE en el organigrama de la empresa



Tendencia durante la década de los noventa



Tendencia a partir del año 2000

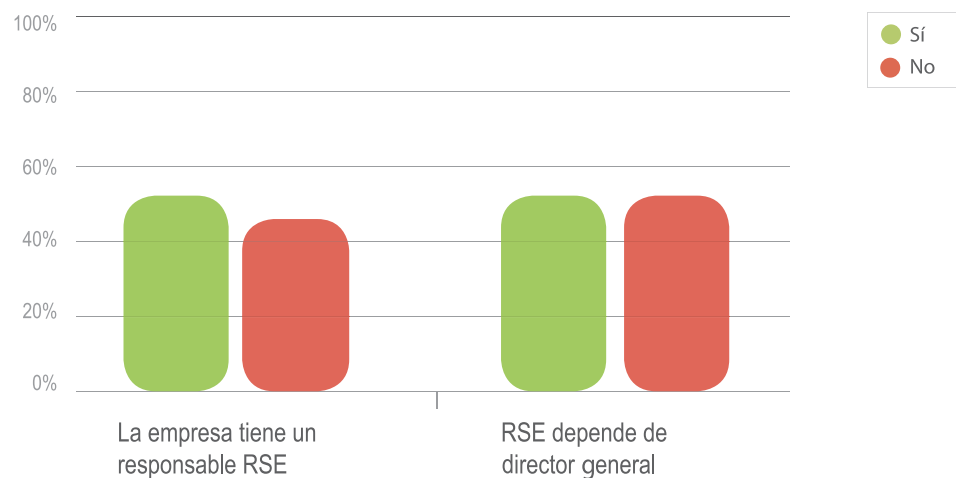


Tendencia actual

Fuente: Elaboración propia

Las empresas del Instituto de la Empresa Familiar también han empezado a formalizar en su estructura la gestión de la RSE. Actualmente, el 53% ha asignado un responsable de RSE que en el 83% de los casos depende directamente de dirección general. Es decir, el 50% de las empresas familiares tienen un responsable de RSE en dependencia directa de dirección general (ver Figura 8).

**Figura 8.**  
**Aspectos de la estructura de la RSE dentro de la empresa familiar**

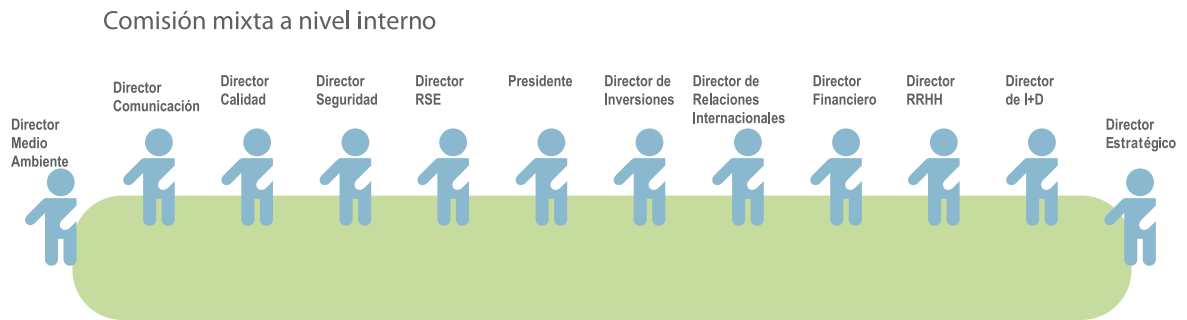


Este resultado contrasta con el que ofrecen otros estudios sobre la RSE de las empresas españolas, según los cuales sólo el 25% ha nombrado un responsable de RSE de alto rango.

Otra de las tendencias características de la gestión de la RSE es la creación de comisiones mixtas. Estas comisiones se han creado tanto a nivel interno, con los representantes de los diferentes departamentos de la empresa, como a nivel externo, con miembros de los grupos sociales que interactúan más frecuentemente con la empresa. La comisión mixta a nivel interno tiene un papel esencial en asegurar la transversalidad de las políticas sociales dentro de la empresa, y genera una coherencia entre la estrategia definida y las acciones diarias desempeñadas.

En principio, suele estar formada por los responsables de área de los principales departamentos de la empresa y, frecuentemente, invita a observadores en función de los temas tratados en sus reuniones. Por otro lado, las comisiones mixtas a nivel externo suelen estar formadas por los representantes de los principales grupos sociales que interactúan con la empresa, y adoptan un papel más consultivo sobre los aspectos que han de contemplar sus políticas y objetivos de RSE (ver Figura 9).

Figura 9.  
Participantes en las comisiones de RSE



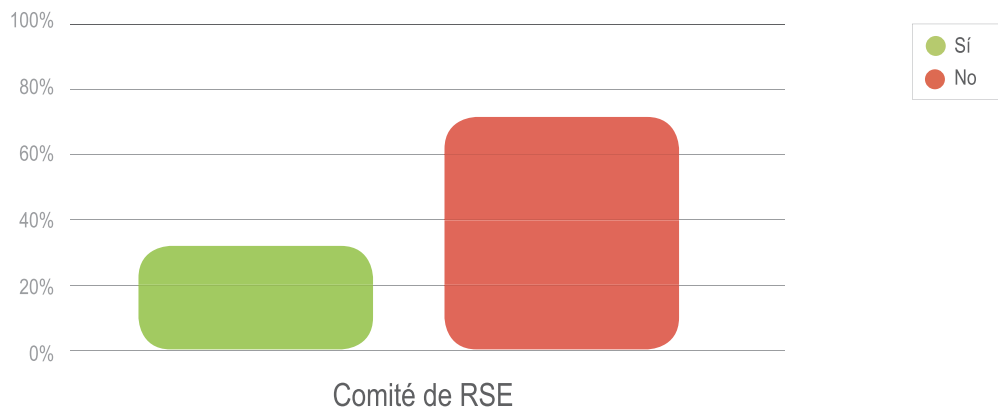
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Debido a la transversalidad y multidisciplinariedad de la RSE, estas comisiones mixtas juegan un papel esencial para crear políticas con una coherencia integral sobre las prácticas de la empresa y, a pesar de las dificultades iniciales al crearlas, se consideran cruciales para facilitar la gestión y relación entre departamentos y asegurar el mejor rendimiento de la empresa en aquellos aspectos más relevantes para sus grupos de interés. Es relevante señalar que la empresa familiar no ha generado comités internos de RSE con la misma frecuencia que el resto de las empresas. Como se puede observar en la Figura 10, tan solo el 30 % de las empresas familiares del Instituto afirman haber creado dichos comités (frente al 56% de las grandes empresas españolas). (Ver Figura 10).

**Figura 10.**  
Grandes empresas familiares españolas que tienen un Comité de RSE

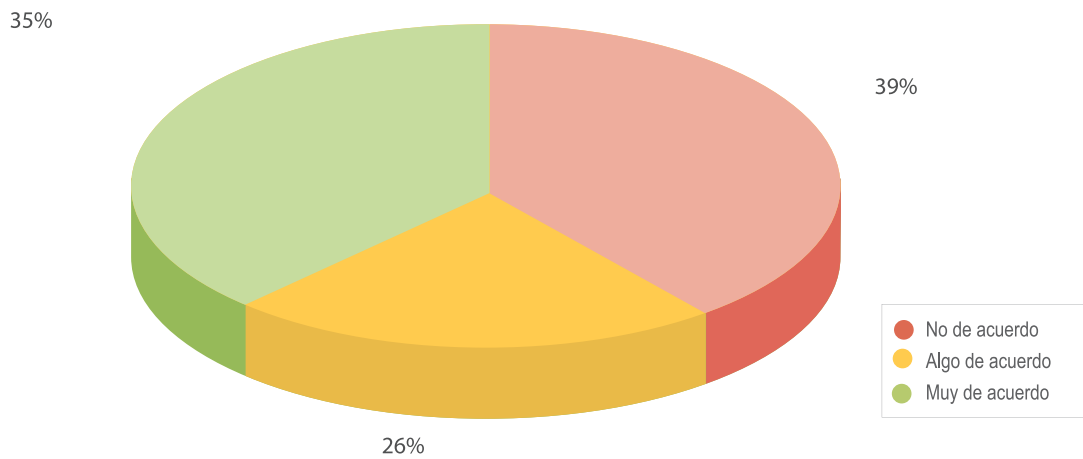


Esta información debe ser considerada en el marco de la propia naturaleza de la empresa familiar. Los consejos de administración de las empresas familiares que no cotizan (la mayoría de las empresas de este estudio) suelen estar compuestos por varios miembros representantes de la familia, los primeros ejecutivos y otros consejeros elegidos por su cualificación profesional.

Esta situación conlleva que las relaciones entre el Consejo y entre las diferentes divisiones sea menos rígida y con mayor cercanía en el trato (véase apartado 3.4 sobre gestión de recursos humanos en la empresa familiar).

En relación a cómo se integra la RSE en la estrategia de la empresa, el 35% de los directivos de las empresas familiares entrevistados está de acuerdo en que la RSE está integrada debidamente en la empresa, el 26% algo de acuerdo mientras que cuatro de cada diez está en desacuerdo (Figura 11).

Figura 11.  
La RSE está perfectamente integrada en la estrategia de mi empresa



Todo lo dicho nos lleva a concluir que las empresas familiares tienen un amplio margen de mejora en la integración plena en su estructura y estrategia de la RSE. Asimismo, cabe suponer que este hecho puede deberse, al menos en parte, al carácter menos formal y más fluido que en el resto de las empresas de las relaciones con el Consejo y entre los diversos departamentos y áreas de gestión.



## 2.3.2. Informes de RSE y sistemas de gestión

El informe o memoria de RSE es una herramienta que ha proliferado mucho en los últimos años a la hora de comunicar la gestión en estos temas de la empresa. La iniciativa del Global Reporting Initiative (GRI), desarrollada en 1997, ha logrado homogeneizar en parte la información que se recomienda incluir en los informes de RSE, aunque existen también otras iniciativas relacionadas con la gestión y comunicación de la RSE.

La formulación de dichos informes ha experimentado una evolución que puede resumirse en las siguientes tres fases (ver Figura 12):

- ***Primera fase (1960-1980).***

Existía poca información publicada por las empresas, y los pocos informes sociales o medioambientales tenían más bien un tono publicitario de marketing, no estando vinculados a la gestión empresarial ni relacionados con los impactos de la empresa. En esa época surgen las primeras empresas dedicadas a realizar informes y auditorías<sup>4</sup> sociales, como Social Audit Ltd<sup>5</sup> o Counter Information Systems.

- ***Segunda fase (1990-2000).***

Se empiezan a crear los primeros informes sociales y medioambientales tal y como se conciben actualmente. Las empresas integran contenidos sociales en su gestión y los incorporan a sus estrategias de marketing y comunicación a través de dichos informes. Dada la falta de estandarización, existían muchas perspectivas diferentes y aún no había un enfoque común que permitiera homogeneizar la información, ni existía un consenso sobre qué debe informar la empresa y cómo debe hacerlo. A pesar de ello, se compartían ciertos aspectos: todas las iniciativas subrayaban la necesidad de identificar un grupo más amplio de agentes de interés, promover el diálogo con ellos, diseñar indicadores y análisis comparativos para cuantificar en estos temas, y promover una mentalidad de mejora continua.

---

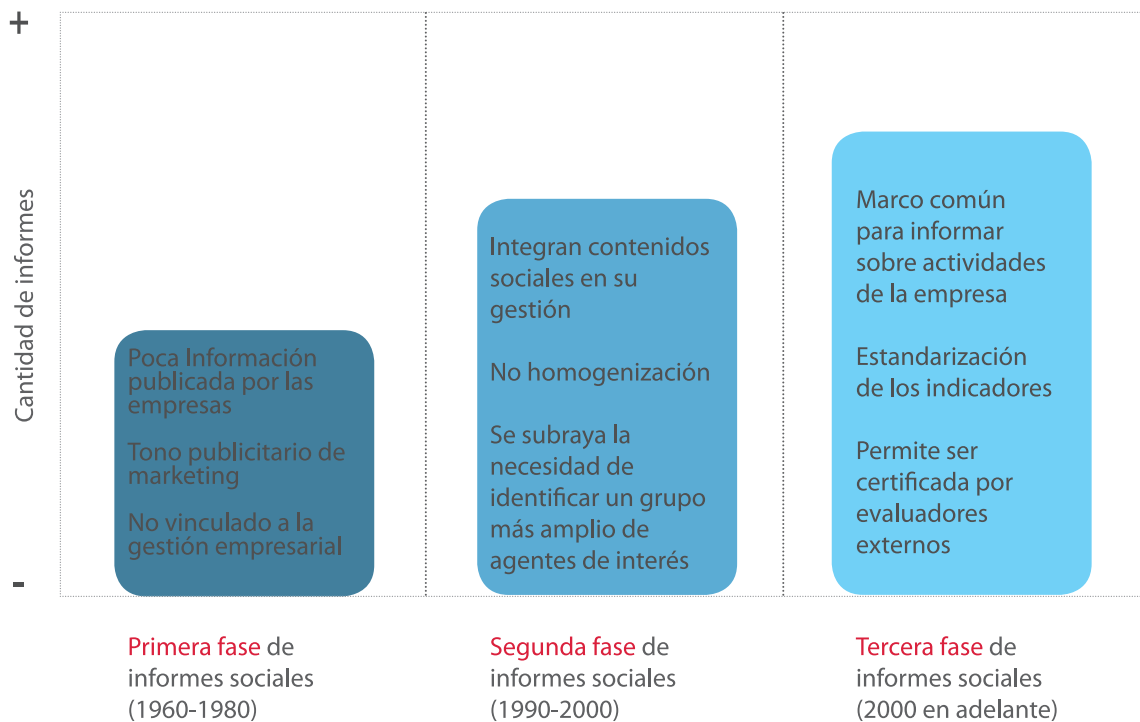
<sup>4</sup> Social audit. Ltd: empresa creada por Ralph Nader para realizar auditorías sociales e informes sobre el impacto social de las empresas.

<sup>5</sup> Counter Information Services: organización de objetivos más radicales y con mayor interés en el fortalecimiento del trabajador. Es la primera organización que empieza a realizar “anti-informes” sobre las malas prácticas de las empresas.

- *Tercera fase (2000 en adelante).*

Gracias a las iniciativas de Social Accountability International (SAI)<sup>6</sup> y del GRI, se genera un marco común para poder informar sobre las actividades de la empresa en sus diferentes ámbitos. Esta fase no sólo es positiva debido a la estandarización de los indicadores y los contenidos de los informes, sino que permite que éstos sean certificados por evaluadores externos, garantizando la objetividad y la calidad de la información.

Figura 12.  
Evolución de la publicación de informes sociales



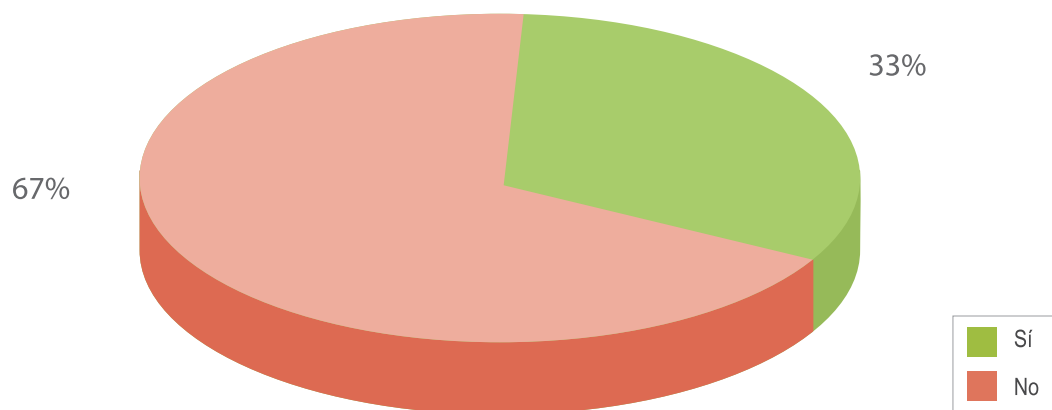
Fuente: Elaboración propia

<sup>6</sup> Social Accountability International (SAI): órgano creado en 1997 para estandarizar la gestión social de la empresa en según qué ámbitos. Son los creadores del SA 8000. ([www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)).

En España, la publicación de informes también ha experimentado un crecimiento notable desde el año 2000, hasta el punto de que uno de cada cuatro informes RSE presentados en Europa es de una empresa española. Esta situación ha generado un movimiento activo en relación a la publicación de informes de RSE y se han creado varios grupos que evalúan anualmente a las empresas españolas, como el Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa<sup>7</sup>, el Observatorio RSE de UGT<sup>8</sup> o la Fundación Ecología y Desarrollo<sup>9</sup> entre otros.

En el caso de las empresas familiares, es relevante constatar cómo se han mantenido al margen de este movimiento. De hecho, de las empresas entrevistadas, sólo el 33% ha publicado un informe o memoria de RSE, mientras que entre las grandes empresas españolas lo han hecho el 66% (ver figura 13).

Figura 13.  
¿Publica su empresa un informe o memoria de RSE?



<sup>7</sup> Observatorio de la RSC: asociación integrada por once organizaciones representativas de la sociedad civil, entre las que se encuentran ONGs, Sindicatos y Organizaciones de Consumidores ([www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)).

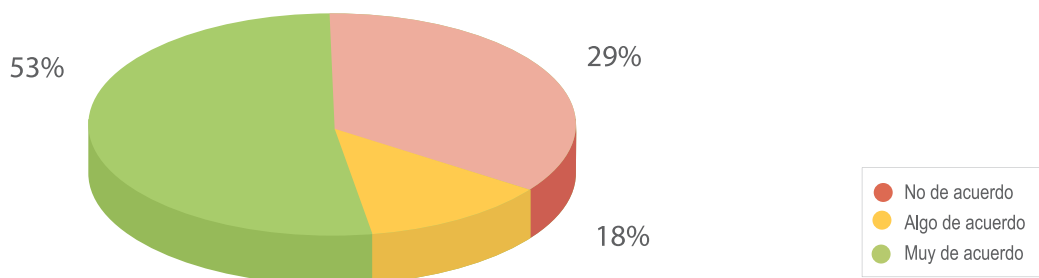
<sup>8</sup> Observatorio de RSE de UGT: observatorio creado por UGT para realizar el seguimiento y análisis de las estrategias RSE en España ([www.ugt.es/rse](http://www.ugt.es/rse)).

<sup>9</sup> Fundación Ecología y Desarrollo: ([www.ecodes.org](http://www.ecodes.org)).

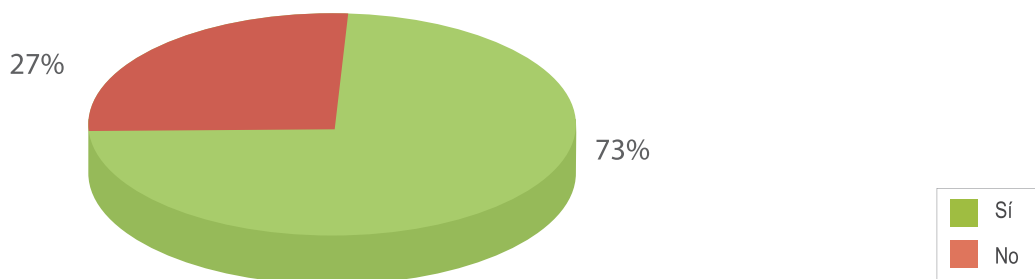
Este dato es coherente con el hecho de que la mayoría de empresas que suelen publicar informes de RSE son empresas que cotizan en bolsa, ya que dichos informes suelen ser utilizados para comunicar tanto a los accionistas como al resto de la sociedad la gestión de la empresa en estos temas.

Por otro lado, el hecho de no publicar un informe de RSE no presupone la falta de dedicación a la hora de gestionar la RSE o de integrarla en el proceso de desarrollo de productos. Tal y como se puede apreciar en la Figura 14, el 53% de las empresas familiares entrevistadas integra la RSE en el desarrollo de nuevos productos y servicios y el 18%, aunque todavía tenga margen de mejora, está haciendo algo al respecto. Asimismo, del 73% ha implantado un sistema de gestión medioambiental certificado, seis puntos por encima del conjunto de las grandes empresas españolas (ver Figura 14).

Figura 14.  
En mi empresa se considera la RSE en el desarrollo de nuevos productos y servicios

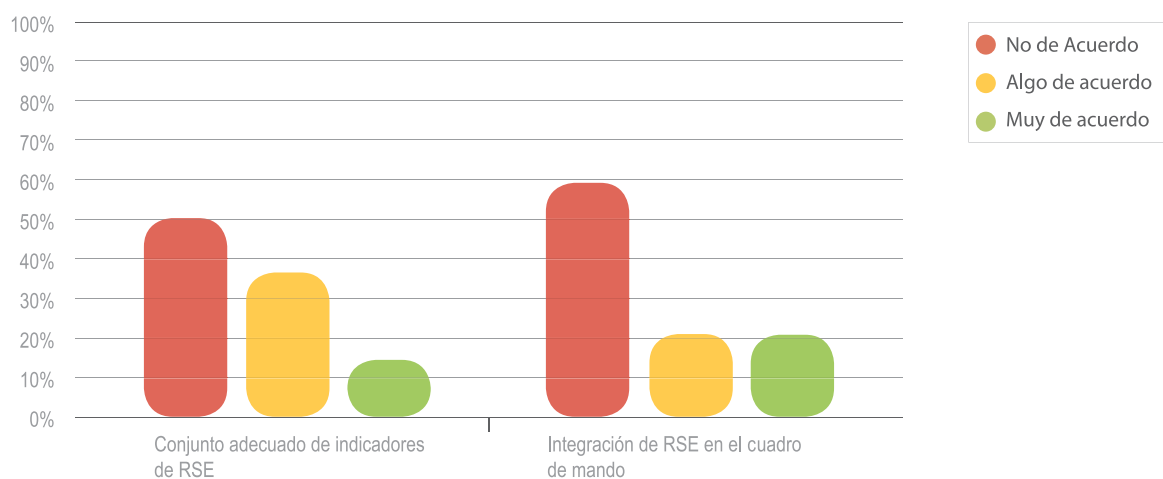


¿Tiene su empresa un sistema de gestión medioambiental certificado?



Una de las áreas donde se percibe que existe más potencial de mejora en la gestión de la RSE en la empresa familiar es a la hora de definir un conjunto adecuado de indicadores de RSE y de integrar esta temática en el cuadro de mando de la empresa. Uno de cada dos entrevistados de la empresa familiar considera que sus empresas no disponen de un conjunto adecuado de indicadores, mientras que sólo el 15% afirma lo contrario (en las grandes empresas españolas el porcentaje es del 56%). Asimismo, sólo el 21% estima que la RSE se ha integrado en el cuadro de mando (frente al 30% en las grandes empresas españolas) (ver Figura 15).

**Figura 15.**  
Sistema de medición y seguimiento



Dada la importancia que ha adquirido la RSE en la gestión y reputación de la empresa, y lo importante que es gestionar debidamente los activos intangibles hoy en día ante un mercado cada vez más exigente y competitivo, la evaluación y el seguimiento de la RSE a través de un conjunto adecuado de indicadores de RSE y su integración en el cuadro de mando es claramente una de las áreas donde la empresa familiar tiene mayor potencial de mejora. Se trata de un tema de una importancia vital para poder definir y evaluar unas políticas corporativas y un plan estratégico de RSE que garantice la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

## Conclusiones preliminares sobre estrategia, estructura y sistemas de RSE en la gran empresa familiar española

### *Datos destacables*

- Un 50% de las empresas familiares ha asignado un responsable de RSE que depende directamente de dirección general. Este dato la posiciona muy por encima de la media de las grandes empresas españolas ya que sólo el 25% de éstas tiene un responsable de alto rango para estos temas.
- Sólo el 30% de las empresas familiares ha creado comités de RSE y un 33% publica informes de RSE.
- El 35% de las empresas familiares considera que integra debidamente la RSE en la estrategia de empresa.
- El 53% considera que la integra debidamente en el desarrollo de nuevos productos.
- El 73% tiene sistemas medioambientales certificados.
- El 45% de las empresas familiares reinvierten más del 80% de sus beneficios y el 74% más del 70%.

### *Conclusiones principales*

- Los responsables de RSE de las empresas familiares suelen tener acceso a presidencia y al consejo de dirección.
- La gestión de RSE de la empresa familiar suele tener un carácter más bien informal. No acostumbra a publicar informes de RSE ni formar comités internos de RSE.
- Más de la mitad de las empresas familiares consideran que integran debidamente la RSE en el desarrollo de nuevos productos y servicios y una gran mayoría ya cuenta con sistemas de gestión medioambientales certificados.
- Una de las áreas dónde se percibe que existe más potencial de mejora es en la definición de un conjunto adecuado de indicadores de RSE y en la integración de estos temas en el cuadro de mando.

## 2.4. Personas y gestión de recursos humanos

Cada vez hay un mayor consenso sobre la importancia de una buena gestión de recursos humanos y sobre el hecho de que ello es una parte central de la RSE. La RSE es ante todo una nueva manera de gestionar la empresa y hacer negocios considerando los aspectos e impactos sociales y ambientales en el día a día de la gestión, y no cabe duda de que, para ello, la gestión de las personas es uno de los componentes esenciales. Una buena RSE implica necesariamente una buena gestión de los recursos humanos y requiere que los valores y principios de la empresa promuevan de manera activa su gestión, desarrollo, compromiso e involucración.

Las empresas líderes en RSE están invirtiendo cada vez más en la formación y en el diseño de planes de carrera de sus empleados, integrándolos en los procesos de toma de decisiones de la empresa y evaluando su motivación y sus expectativas. La empresa familiar destaca significativamente por su relación con los empleados y por cómo los integran de manera activa en la gestión de la empresa. En este sentido, algunos estudios demuestran que las empresas familiares grandes a nivel internacional pagan más a sus empleados, les dan mejores beneficios, los forman con mayor intensidad y los retienen durante más tiempo (Allouche, Amman).<sup>10</sup>

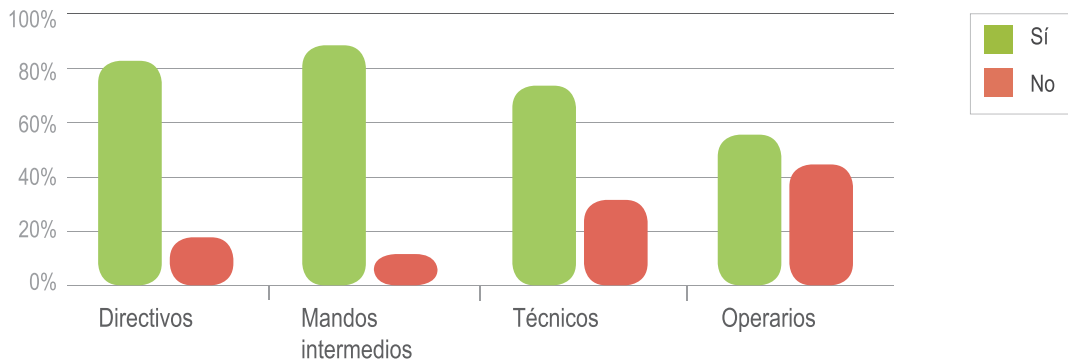
Las empresas familiares en España no son ajenas a esta situación de integración y desarrollo de políticas de recursos humanos. Esta realidad se puede apreciar a través de la fuerte apuesta que realiza la empresa en la formación y desarrollo de sus empleados y directivos. Actualmente, el 100% de las empresas familiares tiene planes de formación para sus integrantes. Asimismo, el 82% tiene planes de carrera para sus directivos y el 88% para sus mandos intermedios. Igualmente, el 72% de sus técnicos y el 55% de sus operarios también se benefician de dichos planes (ver Figura 17). En este terreno la empresa familiar va claramente por delante del resto de las grandes empresas españolas, que sólo tienen planes de carrera para el 66% de sus directivos, el 61% de sus mandos intermedios, el 56% de sus técnicos y el 30% de sus operarios.

---

<sup>10</sup> Allouche, J; Amann, (1997). *Le retour triomphant du capitalisme familial? Gestionnaires et Organisations*. Toulouse: Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Figura 16.

¿Tiene su empresa programas de Formación y Desarrollo para sus miembros?

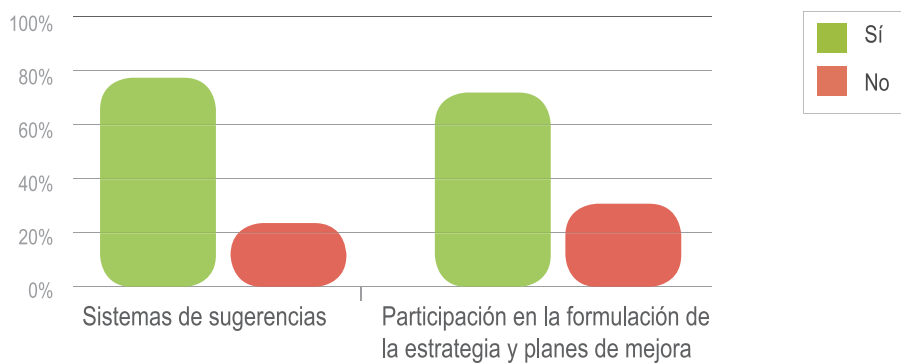


La empresa familiar española integra debidamente a sus trabajadores en su gestión y hace esfuerzos para hacerlos partícipes en la toma de decisiones de la empresa.

De las empresas encuestadas, el 76% tiene sistemas de sugerencias para que los trabajadores puedan participar activamente en la empresa y el 68% los involucra en la formulación de la estrategia y en los planes de mejora (ver Figura 18). Nuevamente, la empresa familiar supera claramente al resto de grandes empresas españolas donde sólo el 44% tiene sistemas de sugerencias y el 11% promueve la participación de sus trabajadores en la formulación de la estrategia.

Figura 17.

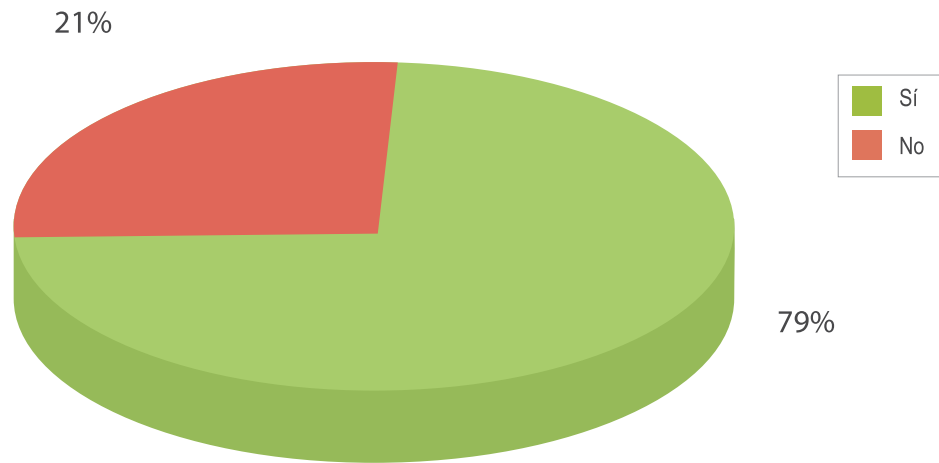
Sistemas de participación con empleados



Por otro lado, la empresa familiar española es consciente de la relevancia de mantener motivados y satisfechos a sus integrantes. Actualmente, el 79% de las empresas familiares evalúa el nivel de satisfacción, las expectativas y los requerimientos de sus integrantes (ver Figura 18).

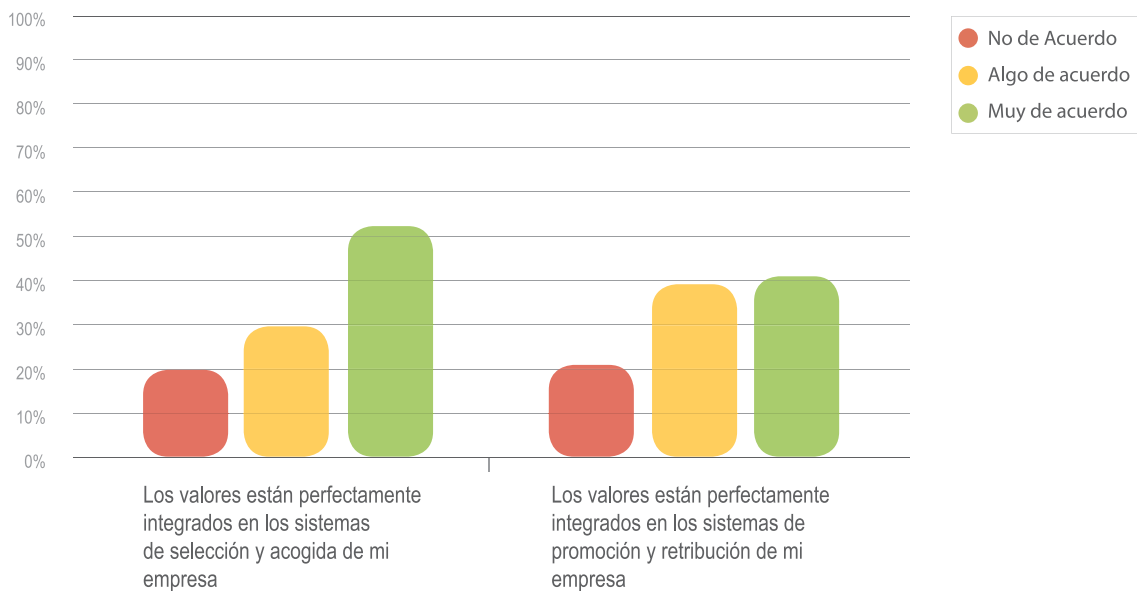


**Figura 18.**  
 ¿Evalúa su empresa el nivel de satisfacción, los requerimientos y expectativas de sus integrantes?



La importancia que las empresas familiares conceden a sus valores y a sus integrantes se demuestra, al menos en buena parte de ellas, en la gestión de sus sistemas de recursos humanos más relevantes. El 53% está muy de acuerdo en que los valores de la empresa están debidamente integrados en sistemas de selección y acogida, y un 29% está algo de acuerdo. Asimismo, el 41% está muy de acuerdo en que los valores están perfectamente integrados en los sistemas de promoción y retribución de los trabajadores de la empresa y el 38% está algo de acuerdo (ver Figura 19).

**Figura 19.**  
 Sistema de selección y acogida, promoción y retribución



Considerando los rasgos particulares de la empresa familiar, la prioridad que conceden a una buena gestión de recursos humanos no debería extrañar. Para la empresa familiar, la detección y mejora del talento de los empleados son factores clave para conseguir la sostenibilidad de la empresa.

En las entrevistas y en los talleres realizados con directivos de empresas familiares pudo constatarse que la empresa familiar promueve la lealtad mutua entre la empresa y sus empleados. Los entrevistados enfatizaron que este aspecto podía constatarse todavía más en situaciones de crisis. Tanto a nivel del personal, cuando tienen problemas y esperan que la empresa esté a su lado, como a nivel general, cuando los empleados tienen que responder y asumir ciertos sacrificios para ayudar a la empresa familiar a salir de la crisis. La reciprocidad de esta lealtad está enraizada en la clara vocación de largo plazo de la empresa familiar, lo que contribuye a su visión de sostenibilidad del negocio.

En este sentido, existe la percepción por parte de los directivos de las empresas familiares que los empleados exigen un comportamiento ético a la empresa y un compromiso por parte de la dirección, pero sienten que los empleados también perciben que ellos tienen que cumplir con su parte de responsabilidad y comprometerse a promover y proteger los valores de la empresa familiar.

Las grandes empresas familiares parecen haber entendido que hace falta una clara apuesta por el desarrollo y mejora continua de sus empleados, ya que sólo si la empresa apuesta por sus empleados éstos también apostarán por su empresa. Fomentar la motivación y crear un ambiente de trabajo abierto basado en la confianza es considerado esencial para promover una buena gestión de recursos humanos. Debido a la necesidad de que los empleados también transmitan los valores y la pasión que llevó a la fundación de la empresa, las empresas familiares parecen valorar más que ninguna otra la importancia de lo emocional en la gestión de personas, priorizando la cercanía al empleado e intentando hacerles partícipes en el proyecto a largo plazo de la empresa. Esta constatación pudo corroborarse en los talleres realizados en Madrid y Barcelona, donde gran parte de los participantes se mostraron dispuestos a “sudar la camiseta” e implicarse más allá de lo exigido por la empresa en momentos de crisis.

Este espíritu también se percibe en las empresas familiares líderes con los propios miembros de la familia. Debido a la gran preocupación de la empresa por la sucesión generacional, la formación de los miembros de la familia es uno de los aspectos considerados más determinantes para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el futuro. Transmitir el espíritu emprendedor a futuras generaciones es un factor esencial que muchas veces trasciende a los miembros de la familia que participan en la empresa. Como muchos de los entrevistados confirmaron, no sólo se trata de formar a los empleados para que participen, contribuyan y representen los valores de la empresa, también es esencial que se enseñe a los miembros de las familias a ser accionistas y directivos responsables y profesionales.

## Conclusiones preliminares sobre la gestión de personas en la gran empresa familiar española

### *Datos destacables*

- Más del 80% de las empresas familiares tiene planes de carrera y programas de formación para sus directivos y mandos intermedios.
- El 76% de las empresas familiares tiene sistemas de sugerencias para sus trabajadores.
- El 68% considera que los empleados participan activamente en la formulación de la estrategia y en los planes de mejora.
- El 53% de los directivos de empresas familiares está muy de acuerdo en que los valores de la empresa están debidamente integrados en los sistemas de selección y acogida y el 29% está algo de acuerdo.
- El 41% está muy de acuerdo en que los valores están perfectamente integrados en los sistemas de promoción y retribución de los trabajadores de la empresa y el 38% está algo de acuerdo.

### *Conclusiones principales*

- La empresa familiar destaca significativamente por su relación con los empleados y por cómo los integran de manera activa en la gestión de la empresa.
- La lealtad mutua con los empleados es un valor intrínseco a la empresa familiar que destaca en épocas de crisis.
- Las empresas familiares parecen haber entendido que hace falta el desarrollo y mejora continua de sus empleados para fomentar su motivación y compromiso y crear un ambiente de trabajo abierto basado en la confianza.
- Transmitir el espíritu emprendedor a futuras generaciones es un aspecto esencial de la empresa familiar.

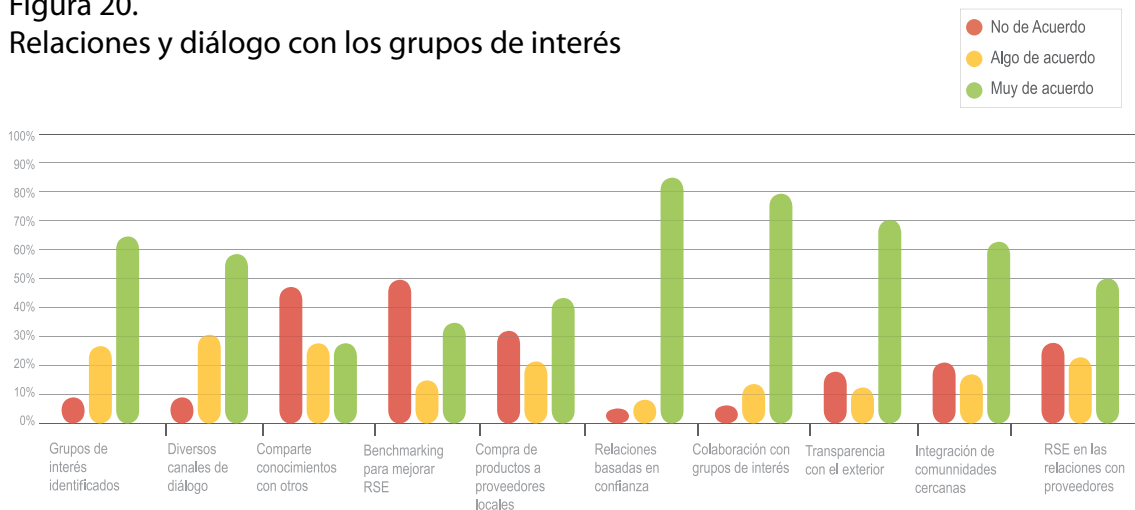
## 2.5. Relación con el entorno

Los grupos de interés, definidos como aquellas personas o grupos que tienen una relación directa o indirecta con la empresa, han pasado a ser un elemento esencial para una buena planificación estratégica. Entre los grupos de interés se suelen considerar a los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores, las comunidades locales, las organizaciones sociales, la administración, los sindicatos, otras empresas y asociaciones empresariales, entre otros.

La gestión de grupos de interés es uno de los aspectos esenciales de la RSE. Para poder llevar a cabo la gestión de dichos grupos es necesario establecer una tipología e identificar los más relevantes. Asimismo, es preciso establecer un diálogo abierto, honesto y fluido con cada uno de ellos que permita conocer sus expectativas, requerimientos y opinión sobre las diversas actividades de la empresa.

En general, la empresa familiar establece unas relaciones con sus grupos de interés basadas en la confianza y la colaboración (ver Figura 20).

Figura 20.  
Relaciones y diálogo con los grupos de interés



Como puede verse en la Figura 21, una buena parte de las empresas familiares considera que han establecido unas relaciones con sus grupos de interés basadas en la confianza (el 85%) y la colaboración (el 80%). Parece lógico que la transparencia en la comunicación sea también clave para siete de cada diez empresas, ya que sin transparencia es difícil conseguir confianza y colaboración en las relaciones. Aunque todavía el porcentaje sea relativamente alto, el número de empresas familiares que ha identificado a sus grupos de interés (mantiene diversos canales de comunicación con ellos y presta atención a las necesidades de las comunidades cercanas a sus principales operaciones), se reduce a alrededor de seis de cada diez.

Por otro lado es preciso señalar que, en unos momentos en que las cadenas de creación de valor tienen un número tan alto de componentes, sólo una de cada dos empresas parece ser consciente de la tremenda importancia que tiene integrar la RSE en las políticas de compras. En cualquier caso, también ha de decirse que otros estudios muestran que se trata de un tema en el que pocas empresas han avanzado de forma sustancial. Otra importante área de mejora para la mayoría de las empresas familiares tiene que ver con su aparente falta de motivación a la hora de aprender de otros y con otros (sólo el 35% realiza actividades de benchmarking en RSE) y de compartir sus conocimientos y experiencias (sólo el 26% lo hace). En cierto sentido, este hecho parece contradecir su transparencia.

Aunque un buen número de empresas todavía tenga muchas posibilidades de mejora en esta área, en líneas generales los resultados son coherentes con la clara vocación a largo plazo y continuidad de la empresa familiar. Tal y como confirmaron varios de los directivos participantes en los talleres, establecer relaciones en las que primen la confianza y la colaboración con proveedores, clientes y otros colaboradores se ha convertido en una cuestión de supervivencia para las empresas.

## Conclusiones preliminares sobre la relación con el entorno de la gran empresa familiar española

### *Datos destacables*

- El valor que más destaca de la empresa familiar a la hora de trabajar con los grupos de interés es la búsqueda de la confianza mutua. El 85% afirma que es una prioridad.
- El 80% afirma que trabaja en colaboración con los grupos de interés.
- La tercera prioridad en la relación y diálogo con los grupos de interés es la comunicación transparente con los mismos (71%).
- Sólo el 50% de las empresas familiares ha integrado la RSE en sus políticas de compras.
- Tan sólo el 35% afirma aprender de otros y con otros para mejorar en temas de RSE y sólo el 26% afirma compartir sus conocimientos y experiencias en este área.

### *Conclusiones principales*

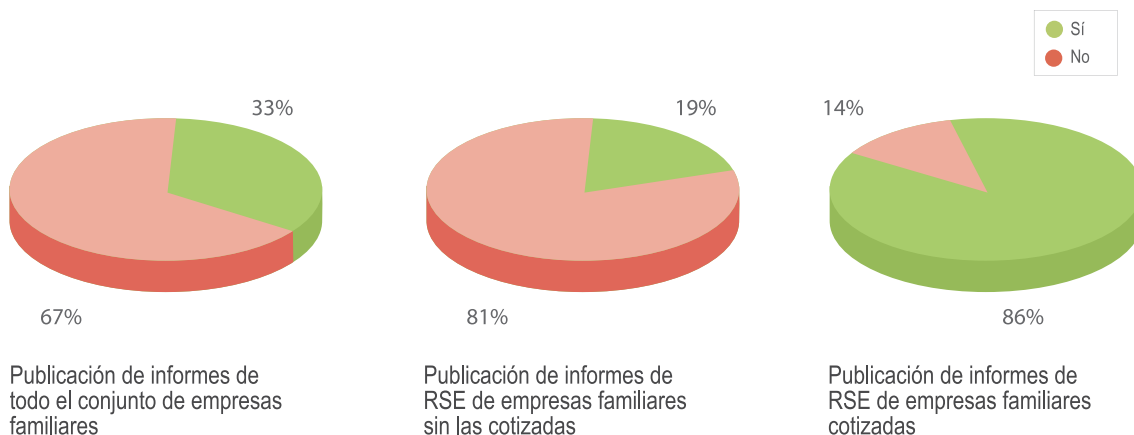
- Aunque no cabe duda de que, como consecuencia del crecimiento del movimiento de la RSE, el tema de los grupos de interés ha ganado una gran relevancia en los últimos tiempos, la confianza, la colaboración y la transparencia son atributos que tradicionalmente han estado presentes en la relación de muchas empresas con el entorno. Por ello puede afirmarse que la relación con los grupos de interés no es algo novedoso para la empresa familiar sino que forma parte de su forma tradicional de ser empresa.
- La empresa familiar necesita mejorar en las áreas de la gestión del entorno más novedosas, como la integración de la RSE en compras o la apertura a la hora de compartir experiencias.

## 2.6. Diferencias entre empresas familiares cotizadas y no cotizadas

Como se indicó en el capítulo introductorio, uno de los objetivos del trabajo ha sido identificar posibles diferencias entre la actuación en los temas de RSE de las empresas familiares que participan en los mercados bursátiles y las que no lo hacen. Para ello se han comparado algunos de los resultados que se han presentado en los apartados precedentes, referidos a la totalidad de las empresas familiares que participaron en el estudio, con los que se obtienen cuando se eliminan las empresas cotizadas.

Analizando, por ejemplo, la publicación de informes de RSE, vemos como del conjunto de empresas analizadas el 33% publica informes de RSE. Sin embargo, analizando las empresas familiares que no cotizan, sólo el 19% los publica y si analizamos solo las empresas familiares que cotizan, el 86% los publica (ver Figura 21).

**Figura 21.**  
Publicación de informes de RSE - Diferencia entre empresas cotizadas y no cotizadas



Otra de las áreas donde existen diferencias es en la elaboración de códigos éticos. Por lo general las empresas cotizadas tienden a publicar con más frecuencia dichos códigos. En el conjunto de la muestra utilizada para el estudio, el 74% de empresas familiares publica un código ético, pero si retiramos las empresas cotizadas, el porcentaje pasa a ser un 67% de las empresas, mientras que si consideramos sólo las empresas que cotizan, el 86% los publica (ver Figura 22).

**Figura 22.**  
**Publicación de códigos éticos - Diferencia entre empresas cotizadas y no cotizadas**



Resumiendo, algunas de las principales conclusiones que cabe destacar dentro de las empresas cotizadas y no cotizadas son las siguientes (ver Anexo III – Apartado A para información cuantitativa al respecto):

Las empresas que no cotizan en bolsa tienden a conceder una importancia notablemente mayor a mantener la vigencia de los valores fundacionales y a favorecer la cercanía con el empleado (en ambos casos las diferencias son superiores a los diez puntos). Asimismo, en las empresas que no cotizan en bolsa se aprecia un mayor cuidado de las relaciones internas y en la gestión de relaciones externas, como en el establecimiento de canales de diálogo y de relaciones basadas en la confianza con los grupos de interés, y en las compras a proveedores locales.

Por otro lado, la cotización en bolsa ha propiciado que las empresas familiares concedan mayor importancia a temas más tangibles y concretos que son requeridos por el entorno, como la publicación de informes de RSE, el nombramiento de un responsable de RSE, la integración de la RSE en las políticas de compras y el establecimiento de indicadores de RSE. Asimismo, la cotización en bolsa parece haber influido positivamente en una mayor prudencia y capacidad autocrítica, así como en la transparencia interna y la integración de la RSE en la estrategia.



“Si juntas 15 fábricas con plantillas distintas, con historias, culturas y conocimientos dispares, debes explicar a la plantilla que todo cambia, que hay que adaptarse y que sólo con una cultura común se puede ir en una dirección”.

Juan Manuel González Serna  
*Presidente del Grupo Siro*

# 3. Sobre el carácter intrínseco de la RSE en la gran empresa familiar española

## 3.1. Introducción

Como se ha indicado en el primer capítulo, uno de los objetivos de este estudio ha sido considerar hasta qué punto los principios de la responsabilidad y sostenibilidad empresarial forman parte del ADN de la empresa familiar. El enfoque metodológico que se ha seguido para ello ha sido analizar de qué manera se correlacionan cada uno de los tres aspectos específicos de la empresa familiar que surgieron como más relevantes en los talleres de Madrid y Barcelona (vigencia de los valores fundacionales, importancia de la reputación familiar y mantenimiento del liderazgo familiar) con los temas contemplados en los cuatro bloques temáticos de la RSE (cultura y valores, gestión de las personas, estrategia, estructura y sistemas, y gestión del entorno).

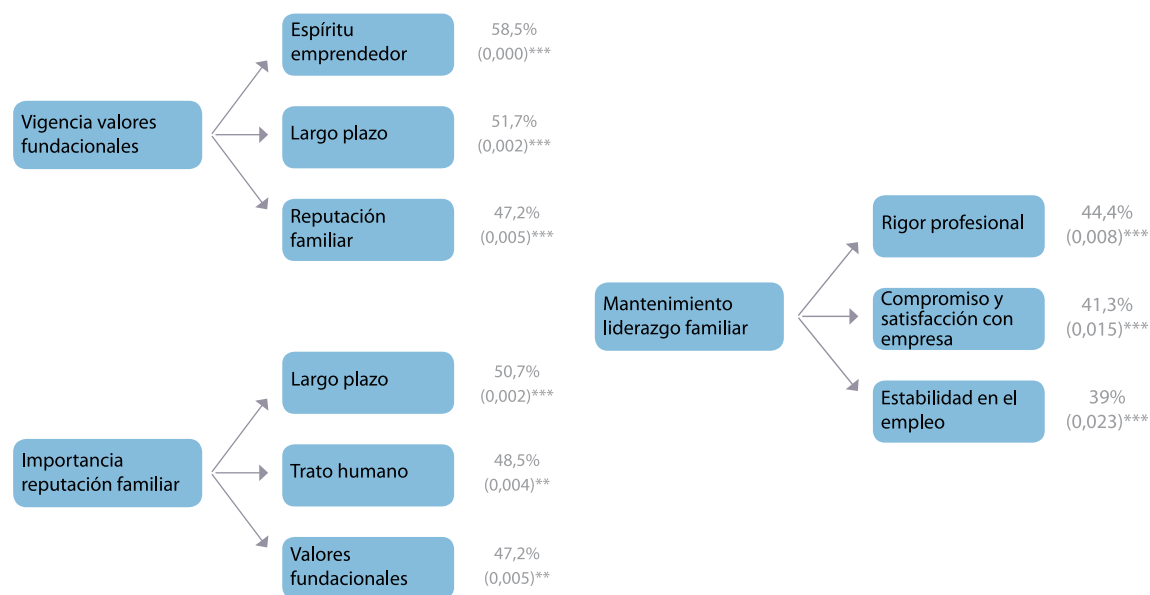
Dado que los resultados están basados en el análisis de la correlación existente entre variables, a la hora de interpretarlos es importante tener en cuenta que el grado de correlación entre dos variables es independiente del nivel alcanzado por las empresas en la gestión de los aspectos implicados en dichas variables (que es lo que se ha presentado en el capítulo tercero de este informe). La correlación nos aporta información sobre la medida en que dos variables evolucionan en la misma dirección. Por tanto, podemos deducir que una correlación estimable entre dos variables supone un indicio de que existe un cierto nivel de sinergia entre las mismas. Por otro lado, aunque la correlación entre dos variables no indica una relación causa-efecto entre dichas variables (ya que la correlación puede ser causada por otra variable desconocida), si hacemos una lectura cualitativa resulta válido conjeturar que una buena gestión de una de las dos variables correlacionadas conlleva o presupone la mejora de la otra. Asimismo,

hemos de tener presente que los resultados reflejan el pensamiento colectivo de los directivos que han contestado el cuestionario y que, en todos los casos, dichos directivos tienen un alto grado de responsabilidad en sus empresas y un alto nivel de conocimiento de las peculiaridades de la empresa familiar. Por todas las razones mencionadas creemos que los resultados obtenidos tienen un notable interés para las empresas familiares interesadas en avanzar en la responsabilidad y sostenibilidad de su gestión.

## 3.2. Análisis de la relación entre los aspectos específicos de la empresa familiar y la RSE

A fin de evaluar si la RSE es intrínseca a la empresa familiar, a continuación se comentan las correlaciones existentes entre los aspectos específicos de la empresa familiar y los componentes de la RSE considerados en el estudio. Se ha considerado que los aspectos de la empresa familiar más singulares son la vigencia de los valores fundacionales, la importancia de la reputación familiar y el mantenimiento del liderazgo familiar. En la figura 23 se presentan las relaciones más importantes de cada uno de los tres aspectos mencionados con los diferentes componentes de la RSE.

**Figura 23.**  
Correlación entre los aspectos específicos de la gran empresa familiar española y la RSE



Entre paréntesis se indica el valor de p, es decir, el índice de confianza de que ambas variables estén efectivamente correlacionadas; \*\*\* indica un índice de confianza > 99%, \*\* > 95% y \* > 90%. Es de subrayar el alto índice de confianza existente en todos los casos; piénsese que, por ejemplo, un valor de p igual a 0,002 implica que la posibilidad de que la correlación se deba al azar es prácticamente inexistente (concretamente, del 0,2%).

### 3.2.1. Vigencia de los valores fundacionales

El emprendedor o emprendedores que inician la andadura de una empresa familiar infunden en ésta desde sus orígenes unos principios, creencias y valores, muchas veces de forma implícita, que responden a una determinada forma de entender el mundo, la actividad empresarial y las relaciones humanas y que, en consecuencia, guían su actuación y sus decisiones. La vigencia de estos valores fue considerada de forma unánime por los asistentes a los talleres como una seña de identidad fundamental de la empresa familiar.

Tal y como se puede apreciar en la Figura 23, uno de los cuatro fundamentos de la RSE, mantener y promover un hondo espíritu emprendedor en la empresa, es el aspecto que se considera más unido a la conservación de los valores fundacionales (58,5% de correlación). Otro de los grandes fundamentos, la clara vocación de largo plazo, también tiene una fuerte vinculación con la vigencia de los valores fundacionales (51,7%). Asimismo, destaca el grado de vinculación existente entre la vigencia de los valores fundacionales y la importancia de conservar la reputación familiar (47,2%).

De los resultados obtenidos se pueden sacar algunas conclusiones interesantes. Como es bien sabido, los valores y creencias reales de una empresa, es decir, los que se viven como realmente importantes independientemente de que sean explícitos o no, son los que en último término determinan el comportamiento de sus integrantes. En este sentido, es altamente significativo que la vigencia de los valores fundacionales se perciba vinculada no sólo a la cultura y valores asociados a la actuación responsable de las empresas sino también a temas englobados en las otras tres áreas de gestión de la RSE: personas, estrategia, estructura e indicadores y entorno.

Por otro lado, las empresas familiares consideran que conseguir que los valores fundacionales sigan formando parte de su código genético está relacionado con los cuatro fundamentos de la RSE.

En las últimas dos o tres décadas, en la concepción empresarial predominante se han ido instalando algunas ideas que han llegado a ser consideradas por muchos como verdades evidentes e incuestionables. Dos de ellas tienen relación con la gestión de las personas: la necesidad de promover una relación de mutua lealtad entre la empresa y sus integrantes y la importancia de cultivar un fuerte espíritu de equipo entre los miembros de ésta son con frecuencia consideradas vestigios de una concepción obsoleta de la gestión empresarial. En este sentido, destaca el hecho de que la empresa familiar siga creyendo que ambos temas están ligados al pleno mantenimiento de sus valores fundacionales.

Igualmente, la información analizada demuestra que la empresa familiar ve una notable relación entre la plenitud con que se viven y mantienen sus valores fundacionales y aspectos de tanto calado y tan centrales a la RSE como el cultivo de la confianza y la colaboración en las relaciones que mantienen con sus grupos de interés.

Por último, es asimismo oportuno subrayar que aunque se percibe una conexión entre algunos temas relacionados con los sistemas de gestión y los valores fundacionales, dicha conexión es de menor intensidad que la existente con otros aspectos de la RSE.

### 3.2.2. Importancia de la reputación familiar

En los últimos años, el tema de la reputación ha alcanzado una gran resonancia. En este sentido, incluso se han creado monitores que evalúan la reputación de las empresas en general y la de sus primeros ejecutivos, que han conseguido captar la atención de una parte importante de los medios de comunicación y del mundo de la empresa. El tema de la reputación presenta unas peculiaridades evidentes en la empresa familiar, en el sentido de que la reputación de la empresa y la reputación de la familia están estrechamente unidas. Por todo ello, resulta lógico que los participantes a los talleres coincidieran en considerarlo muy relevante para sus empresas y una de las particularidades de la empresa familiar más indiscutibles.

A nivel de interpretación de datos, al igual que sucedía en el caso de la vigencia de los valores fundacionales, la importancia de la reputación familiar presenta una fuerte correlación con la clara vocación de largo plazo (50,7%). Asimismo, es destacable que la siguiente relación más intensa entre la relevancia de la reputación familiar y la RSE sea con la importancia de promover un mejor trato, tanto en las relaciones internas como externas (48,5%).

A nivel de conclusiones, resulta altamente revelador que los dos fundamentos de la RSE con los que la importancia de velar por la reputación familiar muestra una vinculación más estrecha son la clara vocación de largo plazo y el propósito humanista. De ello podemos colegir que se considera que la reputación de la familia está unida a que la empresa consiga su continuidad en el tiempo, pero no a cualquier precio sino siempre que el propósito de la empresa vaya más allá de la indudable necesidad de toda iniciativa empresarial de generar beneficios. Quizá la inextricable relación entre la reputación de la familia con la continuidad en el tiempo y el sentido de la aventura empresarial sea una de las piedras angulares del carácter emprendedor familiar.

Si en el caso de la vigencia de los valores fundacionales destacábamos su vinculación con dos temas tan cuestionados hoy en día como la lealtad mutua entre la empresa y sus integrantes y el fuerte espíritu de equipo (de “sentir los colores” como se comentó en los talleres de Madrid y Barcelona), es muy significativo que a estos dos temas la importancia de la reputación familiar añada otro del mismo cariz e igualmente discutido hoy en día: la importancia de cuidar y promover un mejor trato, tanto en las relaciones entre los miembros de la empresa como en las que éstos mantienen con personas externas. Asimismo, también resulta destacable que la reputación familiar se perciba ligada a que las relaciones que se mantienen con los grupos de interés se basen en la colaboración y la transparencia.

Por último, es oportuno comentar el hecho de que la reputación familiar no se considere relacionada directamente con algunos de los temas más tangibles de la RSE como son los relacionados con su integración en la estrategia, la estructura y los sistemas de la empresa.

### 3.2.3. Mantenimiento del liderazgo familiar

Las empresas familiares se diferencian, entre otras cuestiones, del resto de las empresas en el papel que desempeñan los miembros de la familia en su gobierno y gestión. Como es bien sabido, la conveniencia de que los miembros de la familia mantengan el liderazgo de la empresa es una cuestión ampliamente debatida. En este sentido, las empresas representadas en los talleres han adoptado diversas soluciones. En cualquier caso, no cabe duda de que se trata de un tema claramente diferencial de la empresa familiar.

Tal y cómo muestra la Figura 23, el dato más destacable es la importante correlación existente entre el mantenimiento del liderazgo familiar y la importancia del rigor y la calidad profesional (44,4%). Por otro lado, es digna de ser señalada la conexión entre el nivel de compromiso y satisfacción de los integrantes de la empresa con el mantenimiento del liderazgo en el seno de la familia (41,3%).

La conclusión más evidente es que, de entre todos los temas de la RSE considerados en este estudio, el mantenimiento del liderazgo familiar sólo se percibe vinculado con aspectos relacionados con la gestión de las personas. Asimismo, el mantenimiento del liderazgo familiar se considera ligado al hecho de que los integrantes de la empresa afrontan sus tareas con una actitud caracterizada por el rigor y la calidad profesional, el esfuerzo y el espíritu de equipo. Por último, este liderazgo se percibe conectado a que la gestión de las personas promueva el compromiso y la satisfacción de las mismas así como con otro de los temas hoy en entredicho: la estabilidad en el empleo.



### 3.3. Diferencias entre empresas familiares cotizadas y no cotizadas

Como se ha señalado en la introducción, se ha considerado conveniente analizar si la participación en los mercados bursátiles influye de alguna forma en la respuesta a las tres preguntas que pretende responder este trabajo. Desgraciadamente, el hecho de que sólo siete empresas cotizadas respondieran al cuestionario imposibilita llevar a cabo un análisis de correlación circunscrito a las mismas. Por ello, se decidió comparar los resultados de la muestra global de treinta y cuatro empresas con un análisis específico de las veintisiete no cotizadas. De esta forma, aunque sea de forma más indirecta, ha sido posible vislumbrar de qué manera la cotización bursátil influye en la relación entre los aspectos específicos de la EF con la RSE (ver Anexo III – Información cuantitativa relevante para el estudio, Figura A.5).

En las empresas familiares no cotizadas se refuerzan notablemente los vínculos entre los aspectos específicos de la empresa familiar con dos de los fundamentos de la RSE: *la vocación de continuidad en el tiempo* y *la capacidad de anticipación y adaptación a los cambios* del entorno.

A todos los temas relacionados con la gestión de las personas que hemos visto que las empresas familiares perciben como conectados con los aspectos específicos de la empresa familiar, las no cotizadas añaden tres particularmente significativos: la austeridad, la autocrítica y el compromiso ético. Asimismo, en éstas se refuerza notablemente la relación con la cultura del esfuerzo.

En lo que atañe a las relaciones con el entorno, además de reforzarse las relaciones entre los aspectos específicos de la empresa familiar con la identificación de los grupos de interés y el establecimiento de canales de diálogo con los mismos, en las empresas familiares no cotizadas emergen tres temas: procurar en la medida de lo posible favorecer las compras a proveedores locales, cuidar las relaciones con las comunidades cercanas y favorecer el establecimiento de relaciones basadas en ganar-ganar.

### 3.4. Conclusiones destacables sobre si la RSE es intrínseca a la gran empresa familiar española

El análisis de las relaciones entre los aspectos idiosincrásicos de la empresa familiar con los diferentes componentes de la responsabilidad y sostenibilidad empresarial permite responder con un rotundo sí a la pregunta que da título a este capítulo: efectivamente, la RSE es intrínseca a la empresa familiar. La fortaleza de las relaciones existentes entre las distintas variables consideradas y su altísimo nivel de fiabilidad autorizan a afirmar que, cuando menos, los rasgos distintivos de la empresa familiar florecen y prosperan en el mismo hábitat en el que lo hace la RSE. Es decir, el carácter emprendedor familiar y la RSE son fenómenos sinérgicos.

De los tres aspectos específicos de la empresa familiar estudiados, la vigencia de los valores fundacionales es el que presenta una relación más intensa con la RSE seguido por la importancia de la reputación familiar. El mantenimiento del liderazgo familiar se percibe como vinculado de forma exclusiva a la gestión responsable de las personas.

Dado que la RSE tiene un cierto aire de novedad y que algunos la consideran un fenómeno empresarial reciente, resulta oportuno recordar que, aunque no cabe duda de que la concepción actual de la RSE tiene indudables aspectos novedosos como consecuencia de los cambios que se han producido y continúan produciéndose en el entorno, siempre han existido empresas, familiares o no, responsables. En este sentido, cabe afirmar que los aspectos específicos de la empresa familiar parecen haber favorecido y continuar favoreciendo su comportamiento responsable.

“El único secreto para sobrevivir tantos años es el compromiso, el sentir que formas parte de un equipo donde se te reconoce y se te aprecia”.

Mar Raventós  
*Presidenta del Grupo Codorníu*

# 4. Características de la RSE en la gran empresa familiar española

## 4.1. Introducción

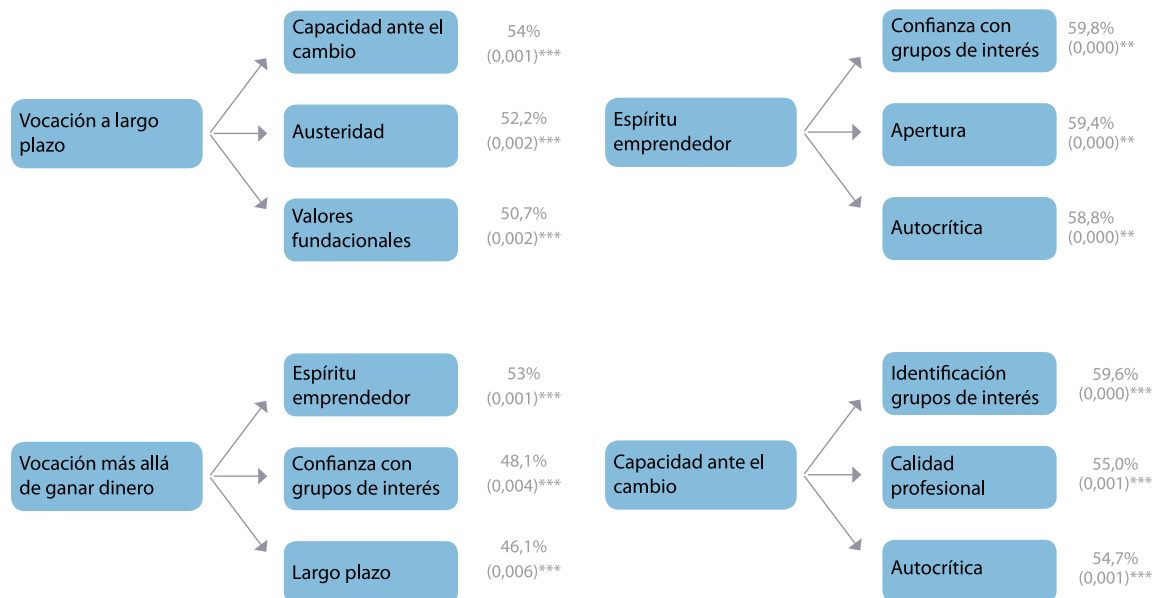
Dadas las incuestionables características propias de la empresa familiar, el tercer objetivo de este trabajo ha sido constatar de qué forma esta idiosincrasia se plasma en su concepción de la RSE. El enfoque metodológico seguido para ello ha sido idéntico al del capítulo precedente. Los trabajos realizados en los talleres de Madrid y Barcelona permitieron definir los cuatro fundamentos de la RSE en los que centrar la investigación: *la clara vocación de largo plazo, propósito humanista, bono espíritu emprendedor y capacidad de anticipación y adaptación a los cambios*. Los dos primeros son específicos de la RSE, en el sentido de que el cortoplacismo y la consideración de que el propósito único y último de la empresa ha de ser la maximización de sus beneficios son claramente antagónicos a las propuestas de la RSE. Sobre los otros dos, por el contrario, existe un notable consenso sobre la necesidad de interiorizarlos independientemente de la concepción filosófica subyacente a toda iniciativa empresarial. En consecuencia, se han analizado las correlaciones existentes entre cada uno de los cuatro fundamentos de la RSE con los diversos temas relacionados con los cuatro bloques temáticos de la RSE (cultura y valores, gestión de las personas, estrategia, estructura y sistemas, y gestión del entorno) que se incluyeron en los cuestionarios.

## 4.2. Análisis de los fundamentos de la RSE en la gran empresa familiar española

A continuación se describen las correlaciones de los fundamentos de la RSE en la empresa familiar española de gran tamaño. Concretamente, y a raíz de los resultados de los talleres celebrados en Madrid y Barcelona, se han considerado *la vocación de largo plazo, el propósito que va más allá de la generación de ingresos, el bondo espíritu emprendedor y la capacidad de anticipación y adaptación a los cambios*.

Igual que en el capítulo tercero, cada fundamento de la RSE ha sido correlacionado con los diferentes componentes de la RSE incluidos en el estudio para valorar la relación directa entre ellos (ver Figura 24).

Figura 24.  
Correlación entre fundamentos de la RSE de la gran empresa familiar española.



Nota: para una información completa sobre todas las correlaciones entre los fundamentos de la RSE y los componentes de la misma, véase el Anexo III.

### 4.2.1. *Clara vocación de largo plazo*

Desde siempre la buena gestión empresarial ha considerado una de las prioridades esenciales procurar la permanencia indefinida en el tiempo de la empresa. Por tanto, siempre ha creído primordial tener en cuenta el impacto de las decisiones y comportamientos presentes en la viabilidad y el éxito a largo plazo. Esta afirmación es especialmente cierta en el ámbito del carácter emprendedor familiar, en el que la cuestión de la continuidad de la empresa siempre ha sido uno de los temas que han captado la atención de sus responsables y han estado presentes en sus procesos de toma de decisiones (ver Figura 24).

Al analizar las correlaciones entre este fundamento y el resto de conceptos de la RSE, se percibe que la más intensa es la que mantiene con otro de los fundamentos de la RSE: la *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios* (54,0%).

Resulta digno de destacar que la segunda correlación más intensa de este fundamento sea con el valor *austeridad* (52,2%), seguida por la que mantiene con los *valores fundacionales* y la *reputación familiar* (50,7% en ambos casos). Asimismo, es muy significativo que esté vinculado con notable intensidad, además de con la *capacidad ante el cambio*, con los otros dos fundamentos de la RSE: *bondo espíritu emprendedor* (50,4%) y *propósito humanista* (46,1%).

Una primera conclusión que es pertinente subrayar es que la empresa familiar percibe que su capacidad de permanecer en el tiempo está fuertemente conectada a continuar promoviendo la austeridad y la autocrítica en su seno. Asimismo, se constata que la empresa familiar considera que su supervivencia está ligada al hecho de que la máxima transparencia presida la comunicación en el interior de la empresa y sea una de las bases de su comunicación con sus diversos grupos de interés.

En lo que atañe a su relación con el entorno, es altamente significativo el hecho de que, más allá del mantenimiento de un diálogo abierto y transparente con los grupos de interés, la empresa familiar vincule su propia sostenibilidad a la integración de la RSE en sus procesos y políticas de desarrollo de productos y servicios y de aprovisionamiento.

#### 4.2.2. *Propósito más allá de generar beneficio*

En los últimos años, la concepción empresarial que consideraba que el objetivo último y primordial de la gestión empresarial tenía que ser maximizar la generación de beneficios económicos, ha coexistido con otra visión que considera que el propósito empresarial va más allá de ganar dinero e incluye temas como la voluntad de prestar un servicio a los clientes y a la sociedad o la realización de los sueños y el desarrollo de las capacidades del emprendedor y de sus colaboradores.

Del análisis efectuado destaca el hecho de que la correlación más intensa del fundamento *más allá de generar beneficio* se produce con otro de los fundamentos de la RSE: *bondo espíritu emprendedor* (53,0%). Asimismo, es de destacar que la segunda correlación más intensa sea con el hecho de que las relaciones con los grupos de interés estén basadas en la confianza (48,1%).

Sin duda, cuando la cultura, estrategia y actividades de la empresa no se limitan a la mera búsqueda del lucro sino que se percibe un sentido que trasciende a lo económico, se facilita la identificación de oportunidades, lo que puede alimentar la capacidad emprendedora de la empresa y de sus integrantes. Este hecho explica la fuerte conexión que la empresa familiar percibe entre la amplitud y cariz humanista del propósito empresarial y el espíritu emprendedor.

Asimismo, otra conclusión que cabe extraer de los resultados obtenidos digna de destacarse en estos tiempos es que la empresa familiar estima que el humanismo del propósito empresarial está relacionado con el hecho de que las relaciones con el personal y el espíritu de equipo arraiguen entre sus integrantes.

Por último, para la empresa familiar el propósito de ir más allá de la generación de beneficios es sinérgico con la riqueza de las relaciones que establece con sus grupos de interés, basadas en el cultivo de la apertura, la transparencia, la confianza y la colaboración, y con una mayor sintonía con el entorno cercano que le lleva a favorecer, en la medida de lo posible, las compras a proveedores locales.

### 4.2.3. *Hondo espíritu emprendedor*

Sea cual sea la filosofía empresarial que se adopte, parece innegable que mantener el espíritu emprendedor ha de ser (o debería de ser) una de las piedras angulares de la buena gestión empresarial. Esta idea es compartida, lo que no significa que sea puesta en práctica, por la mayoría de las empresas independientemente de su filosofía empresarial subyacente. Como se afirmó en los talleres de Madrid y Barcelona, en la empresa familiar mantener el espíritu emprendedor está inextricablemente unido a la plena vigencia del espíritu fundacional.

En cuanto a la información analizada, los dos temas que presentan una relación más intensa con el fundamento *hondo espíritu emprendedor* son el cultivar relaciones con los grupos de interés basadas en la confianza y tener una actitud de apertura respecto al mercado y a la sociedad (59,8% y 59,4% respectivamente). A los dos temas anteriores les siguen a poca distancia el que se promueva la autocrítica y la cultura de esfuerzo (58,8% y 58,3%). Por último, al igual que el fundamento vocación de largo plazo, el espíritu emprendedor se correlaciona de forma notable con los otros tres fundamentos de la RSE: *clara vocación de largo plazo* (50,4%), *propósito humanista* (53%) y *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios* (53,9%).

Del estudio realizado se deduce que la empresa familiar percibe que el cultivo del espíritu emprendedor por todos sus integrantes tiene amplias y profundas conexiones con aspectos relacionados con las cuatro áreas de la RSE que se han considerado en este estudio: cultura y valores de la empresa, gestión de personas, estructura, estrategia e indicadores, y gestión del entorno.

Asimismo, el espíritu emprendedor es un valor que es visto por la empresa familiar como ligado a la interiorización por parte de la organización de toda una constelación de valores como los ya mencionados *capacidad de autocrítica* y *cultura de esfuerzo* y otros relacionados con la propia integración de la RSE en los valores, la *cultura de hacer las cosas bien* y el *comportamiento ético como principio incuestionable*.

Resulta lógico, por tanto, que para la empresa familiar el hecho de que el espíritu emprendedor forme parte de la esencia de la empresa tiene una relación directa con la implantación de políticas y sistemas de personas relacionados con la integración de los valores en los sistemas de selección, acogida, promoción y retribución, la transparencia en la comunicación, la lealtad entre la empresa y sus personas y la estabilidad en el empleo.



La empresa familiar contempla el cultivo del espíritu emprendedor en su seno como algo ligado a su apertura al entorno y sintonía con el mismo. En este sentido es altamente significativo el que la apertura al mercado y la sociedad y el establecimiento de relaciones con los grupos de interés basadas en la confianza sean los dos temas que presentan una correlación más intensa con el carácter emprendedor. Esta conclusión se refuerza con las notables relaciones de dicho carácter con temas como la transparencia en las relaciones externas, la identificación de los grupos de interés y el establecimiento de canales de diálogo y relaciones de colaboración con ellos.

Por último, el espíritu emprendedor es considerado por la empresa familiar como vinculado a temas más tangibles y necesarios para un desarrollo vigoroso de la RSE, como el establecimiento de indicadores adecuados y la integración de la RSE en la estrategia, en el cuadro de mando, en las políticas de compras y en los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios.

#### 4.2.4. *Capacidad de anticipación y adaptación a los cambios*

En los últimos años el mundo empresarial y la sociedad en general han sido testigos de cómo la velocidad de algo tan consustancial a la realidad y a la vida como el cambio se aceleraba más y más. Por ello, la supervivencia de las empresas exige que éstas mejoren continuamente su *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios*. No es, por tanto, sorprendente que éste fuera otro de los temas que emergió con fuerza en los talleres de Madrid y Barcelona.

El aspecto de la RSE que presenta una correlación más alta con el fundamento de la RSE *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios* es la adecuada identificación de los grupos de interés de la empresa (59,6%).

El *trato* con el personal, el *rigor y la calidad profesional* y, como sucede con el espíritu emprendedor, la *autocrítica* son los siguientes temas con una relación más intensa con la *capacidad ante el cambio* (54,2%, 55% y 54,7% respectivamente).

Resulta significativo que la empresa familiar vincule la *capacidad de gestionar el cambio* con valores y temas relacionados con la gestión de las personas como el trato con el personal, la lealtad mutua entre la empresa y los trabajadores y la transparencia en la comunicación interna. Sin duda, los tres ayudan a construir un clima organizacional en el que el espíritu de comunidad puede florecer, por lo que podríamos decir que la empresa familiar relaciona algo que suele venir de fuera como el cambio con la creación de un adecuado clima interno.

Es, asimismo, digna de destacarse la vinculación que percibe la empresa familiar entre la *capacidad ante el cambio* y otros valores como *la austeridad, la prudencia, el comportamiento ético, el rigor y la calidad profesional, la cultura del esfuerzo y la capacidad autocrítica*. Sin duda, todos ellos contribuyen a crear una atmósfera cultural característica.

Como es lógico, la empresa familiar considera que su capacidad ante el cambio está relacionada con una adecuada gestión de los temas del entorno. En este sentido, destacan temas como la identificación de los grupos de interés, el establecimiento de canales de diálogo con los mismos, la transparencia o la apertura.

Por último, la capacidad ante el cambio se percibe en la empresa familiar como relacionado también con aspectos más tangibles y concretos de su gestión como la integración de la RSE en la estrategia, en el cuadro de mando, en el desarrollo de productos y servicios, y en los principales procesos de gestión de personas.

## 4.3. Diferencias entre empresas familiares cotizadas y no cotizadas

Para conseguir aislar el posible efecto de la participación en los mercados bursátiles en la concepción de la RSE de la empresa familiar se procedió, al igual que en el capítulo anterior, a realizar un nuevo análisis de correlación con las veintisiete empresas no cotizadas. De esta manera se pudieron comparar los resultados obtenidos con los referidos a la muestra total de treinta y cuatro empresas que contestaron al cuestionario.

Con este enfoque indirecto ha sido posible vislumbrar de qué manera la concepción de la RSE de la empresa familiar se ve afectada por la bolsa (ver Anexo III - Información cuantitativa relevante para el estudio).

Una de las conclusiones más destacables es que en las empresas familiares no cotizadas se potencia de forma importante la interrelación entre los cuatro fundamentos de la RSE. No sólo emerge con gran fuerza la vinculación entre la *capacidad de la empresa de afrontar el cambio* y el hecho de que ésta tenga un *propósito más allá de generar beneficio*, sino que se percibe una relación notablemente más estrecha entre dicho propósito con la *vocación de perdurar en el tiempo* y el *espíritu emprendedor* de la organización, y entre la *visión a largo plazo* y la *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios*. Todo ello puede ser un síntoma más de la necesidad de crear valor para el accionista cada trimestre, tan propia de los mercados bursátiles, puede conducir, si no se presta la debida atención y se gestiona adecuadamente, a una concepción menos profunda de la RSE.

En las empresas familiares no cotizadas resulta igualmente digno de destacar el fortalecimiento del vínculo entre los cuatro fundamentos de la RSE y los valores organizativos que, en último término, determinan su comportamiento. En este sentido, resultan igualmente dignos de mención valores como la austeridad, la cultura de esfuerzo, la autocrítica, la calidad y rigor profesional, el mejor trato al personal y la lealtad mutua entre la empresa y sus integrantes.

Por último, también se puede afirmar que las empresas familiares no cotizadas perciben una mayor sinergia entre los fundamentos de la RSE y el establecimiento de relaciones con sus grupos de interés basadas en la confianza, la colaboración y la transparencia.

## 4.4. Características esenciales de la RSE en la gran empresa familiar española

Dada la inexistencia de estudios similares sobre la empresa en general, en principio no resultaría posible señalar hasta qué punto y de qué manera la visión de la RSE de la empresa familiar es diferente a la del resto de las empresas. En cualquier caso, es oportuno destacar que los dos fundamentos más propios de la RSE, es decir, la vocación de largo plazo y el propósito humanista, presentan un menor nivel de relación con los valores y la gestión de personas de la RSE y con los aspectos ligados a la estrategia, estructura y sistemas de esta concepción empresarial que los otros dos fundamentos compartidos con la concepción empresarial dominante en los últimos años, es decir, el mantenimiento del espíritu emprendedor y la *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios* del entorno. Sin embargo, como se indicó en el capítulo anterior, los dos fundamentos propios de la RSE muestran una vigorosa relación con dos aspectos propios de la empresa familiar como la vigencia de los valores fundacionales y la importancia de mantener la reputación familiar. Este hecho, junto a la importancia que siguen manteniendo algunos de los valores de la RSE más cuestionados en los últimos tiempos, es una prueba más del carácter intrínseco a la empresa familiar de la responsabilidad y la sostenibilidad empresarial y, de forma plausible, del carácter más natural de la concepción de la RSE de la empresa familiar que la correspondiente a la empresa en general.

De las dos orientaciones de la RSE que se apuntaron en el primer capítulo, la concepción de la RSE de la empresa familiar puede describirse como de carácter predominantemente interno y, en consecuencia, fundamentalmente proactiva.



# Anexo I. Enfoque metodológico

## Introducción y fases del estudio

Una metodología de tipo cualitativo es la más apropiada para estudiar fenómenos emergentes sobre los que existe un incipiente o escaso fundamento teórico, como es el caso de la responsabilidad y sostenibilidad empresarial (RSE) en general y de su relación con la empresa familiar. Asimismo, un buen diseño cualitativo puede servir de base para la realización de un estudio cuantitativo sobre algunos aspectos concretos del fenómeno estudiado. Por ello, y a fin de responder a las tres preguntas planteadas en el apartado precedente, se estimó oportuno combinar ambas perspectivas metodológicas. A continuación se describen en detalle las actividades realizadas.

**1. Talleres de trabajo.** Se realizaron dos talleres, uno en Madrid y otro en Barcelona, en los que participaron varios directivos miembros de las empresas familiares del IEF. Todos ellos tenían un conocimiento amplio y profundo de su empresa. Los objetivos básicos de dichos talleres fueron los siguientes:

- Reflexionar sobre el concepto de RSE (en general y en el ámbito de la empresa familiar).
- Adquirir el conocimiento necesario sobre las posibles peculiaridades de la RSE en la empresa familiar para preparar el cuestionario que se usaría en la fase cuantitativa.

**2. Preparación del cuestionario.** A partir de lo aprendido en los talleres de trabajo se preparó una primera versión del cuestionario que se envió a todos los participantes en dichos talleres. En dicho

cuestionario, que puede verse en el anexo 1, se incluyeron dos tipos de preguntas: afirmaciones con las que había que mostrar el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert 1-7; preguntas cerradas dicotómicas que sólo admitían un sí o un no como respuesta. Tras considerar los comentarios de los directivos se diseñó la versión definitiva del cuestionario.

**3. Envío del cuestionario.** El cuestionario se envió a las 96 empresas asociadas al Instituto de la Empresa Familiar. Dadas sus características, dichas empresas constituyen una muestra representativa de la empresa familiar española de gran tamaño. El cuestionario se envió por correo electrónico acompañado de una carta en la que se explicaban los objetivos y relevancia del estudio. Para conseguir la mayor tasa posible de respuestas, se hizo un seguimiento telefónico en el que se insistía en la importancia del estudio y de la participación del mayor número de empresas. La tasa final de respuestas, superior al 34%, es muy superior a la habitual en este tipo de estudios y puede considerarse excelente.

**4. Análisis de las respuestas.** Para analizar los cuestionarios se utilizaron dos tipos de técnica:

- Estadística descriptiva. Se estudiaron las respuestas a la totalidad de las 69 preguntas incluidas en el cuestionario.
- Estadística multivariable. Concretamente, se estudió la correlación existente entre las 39 variables analizadas mediante una escala de Likert.

Asimismo, se consideró oportuno analizar las posibles diferencias entre las empresas familiares cotizadas y las no cotizadas. Dado que entre las 34 respuestas obtenidas 27 correspondían a empresas no cotizadas y sólo 7 a empresas cotizadas, se decidió comparar los resultados (obtenidos mediante ambas técnicas) de la totalidad de las 34 empresas con los de las empresas no cotizadas.

En la medida de lo posible, los resultados obtenidos en este estudio se han comparado con los incluidos en el informe “El estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España” de 2007 del Club de Excelencia en Sostenibilidad.

# Limitaciones del estudio

Como siempre sucede cuando se trata de analizar fenómenos complejos como los abordados en este estudio, éste está sujeto a limitaciones de distinto tipo. Las principales son las siguientes:

- La población analizada se circunscribe a las empresas pertenecientes al Instituto de la Empresa Familiar. Al ser todas ellas de gran tamaño, los resultados obtenidos no pueden atribuirse a la empresa familiar en general que, como es sabido, incluye numerosas empresas pequeñas y medianas. En cualquier caso, cabría generalizar algunas tendencias vislumbradas, sobre todo en los temas más propios del fenómeno del emprendimiento familiar.
- En todo estudio realizado mediante cuestionario cabe el peligro del fenómeno de la autoselección. Es decir, aunque el porcentaje de respuestas obtenidas sea muy satisfactorio, cabe la posibilidad de que las empresas que no han contestado sean las menos avanzadas en los temas propuestos.
- A pesar de la lógica garantía de confidencialidad y el compromiso de sólo publicar datos agregados, siempre es posible que en un tema como la RSE haya influido en las respuestas dadas el factor que podríamos denominar “deseabilidad social”. Es decir, existe la posibilidad de que inconscientemente las personas que han contestado hayan tendido a evaluar a sus empresas por encima de la realidad. Por tanto, la lectura de los resultados habrá de tener en cuenta esta posibilidad y la apuntada en la limitación anterior.
- Por último, el objetivo de facilitar la contestación al cuestionario y conseguir el máximo porcentaje de respuestas, unido al hecho de que las empresas se ven sometidas a multitud de peticiones de participación en estudios similares, ha conllevado que hubiera que limitar el número de preguntas. Por tanto, el número de variables incluidas en el estudio no ha sido todo lo exhaustivo que hubiera sido deseable.



# Tratamiento de los datos y presentación de los resultados

A continuación se presenta el tratamiento que se realizó para contestar a las tres preguntas objetivo del estudio:

## *Pregunta 1.*

**¿Cuál es el estado de la RSE en la empresa familiar española de gran tamaño?**

Para responder a esta pregunta se han usado los resultados agregados obtenidos tanto en las preguntas dicotómicas como en las afirmaciones en las que había que expresar el grado de acuerdo o desacuerdo. En el primer caso simplemente se han calculado los porcentajes de respuestas afirmativas y negativas. En el segundo, se han dividido las respuestas en tres grupos: 1-4 “no de acuerdo”; 5 “algo de acuerdo”; 6-7 “de acuerdo” y se han calculado los respectivos porcentajes.

Los resultados obtenidos, que se presentan en el capítulo 3, se han dividido en los siguientes apartados:

- Valores y códigos de conducta.
- Estrategia, estructura e indicadores
- Personas
- Relación con el entorno

Asimismo, en un quinto apartado se ha diferenciado entre empresas familiares cotizadas y no cotizadas.

A la hora de presentar los resultados de cada uno de los cuatro apartados se ha procedido de la misma forma:

- Breve introducción al tema tratado.
- Análisis cuantitativo de los resultados analizados.
- Identificación de datos más relevantes.
- Conclusiones generales.

### *Pregunta 2.*

¿Cabe afirmar que la RSE es intrínseca a la empresa familiar?

### *Pregunta 3.*

¿Hasta qué punto tiene rasgos propios la concepción de la RSE de la empresa familiar española?

Para responder a estas dos preguntas se han usado sólo las preguntas que expresaban una afirmación con la que había que mostrar el grado de acuerdo o desacuerdo y se ha realizado un análisis de correlación entre las distintas variables. Con ello se ha conseguido estimar la fortaleza de la relación existente y el nivel de fiabilidad de la misma.

Para contestar a la pregunta sobre el carácter intrínseco de la RSE a la EF se han analizado a fondo las correlaciones existentes entre tres aspectos específicos de la EF que se incluyeron en el cuestionario y el resto de las variables. En el caso de la pregunta sobre la concepción de la RSE en la EF se seleccionaron los cuatro fundamentos de la RSE y se procedió a analizar la correlación existente entre dichos fundamentos con el resto de las variables. Las presentaciones, los ejercicios y la riqueza de las discusiones de los talleres realizados en Madrid y Barcelona permitieron que dichos aspectos específicos de la EF y fundamentos de la RSE emergieran de forma natural.

#### *Aspectos específicos de la EF:*

- Vigencia de los valores fundacionales.
- Importancia de la reputación familiar.
- Mantenimiento del liderazgo familiar.

#### *Fundamentos de la RSE:*

- *Clara vocación de largo plazo.*
- *Propósito humanista.*
- *Hondo espíritu emprendedor.*
- *Capacidad de anticipación y adaptación a los cambios.*

En el capítulo tercero se responde a la pregunta sobre la naturaleza intrínseca de la RSE a la EF y en el capítulo cuarto a la relacionada con la concepción de la RSE de la EF. En el primer caso se incluyen tres apartados y en el segundo cuatro correspondientes, respectivamente, a los tres aspectos específicos de la EF y los cuatro fundamentos de la RSE.

Asimismo, se incluye en ambos capítulos un último apartado en el que se destacan las principales diferencias entre las respuestas de las empresas no cotizadas y las de la totalidad de la muestra. Se ha procedido de esta manera porque no es posible realizar un análisis de correlación con los datos de las siete empresas cotizadas. En cada uno de los apartados de estos dos capítulos se incluye:

- Breve introducción al tema tratado.
- Datos analizados reflejados a través de un gráfico.
- Comentarios sobre los datos más relevantes.
- Conclusiones generales.

# Anexo II. Cuestionario enviado a las empresas para la realización del estudio

## La RSE en la empresa familiar

### Introducción y objetivos

Sin duda, la responsabilidad y sostenibilidad empresarial (RSE) es un tema de la máxima actualidad. Por dicho motivo, tanto a nivel nacional como internacional se han realizado numerosos estudios sobre la relevancia real para las empresas de dicha temática. Sin embargo, a pesar de las peculiaridades de la empresa familiar (EF), hasta la fecha no se ha realizado ningún estudio sobre la RSE en la EF. Por tanto, estamos ante un estudio pionero que puede aportar conclusiones novedosas y relevantes para la RSE, las empresas familiares y el mundo empresarial en general.

Para poder obtener información sobre la RSE en la EF se ha preparado el cuestionario adjunto con dos criterios básicos: ajustar al máximo su extensión (el cuestionario consta de 16 preguntas) y procurar facilitar su contestación. El tiempo aproximado para completarlo es de 10 minutos. Dado el reducido número de empresas invitadas a participar en este estudio, su colaboración es de la máxima importancia. Si así lo desea, el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) le enviará el informe en que se publicarán los resultados del estudio. El IEF garantiza que sus respuestas serán tratadas con la más estricta confidencialidad (en el informe sólo se presentarán resultados agregados).

El cuestionario que le enviamos persigue dos objetivos básicos:

- Evaluar hasta qué punto y en qué manera la responsabilidad y la sostenibilidad empresarial (RSE) forman parte en la cultura, gobierno, estrategia y operaciones de las empresas familiares.
- Establecer las principales fortalezas y posibles áreas de mejora de la empresa familiar en un tema de tanta importancia y actualidad como la RSE.

### Tipos de pregunta

En el cuestionario se han incluido dos tipos de preguntas:

- Preguntas a las que sólo se puede responder de forma afirmativa o negativa.
- Afirmaciones con las que debe mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo según la siguiente escala:

- 1 – Totalmente en desacuerdo
- 2 – Muy en desacuerdo
- 3 – En desacuerdo
- 4 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 – De acuerdo
- 6 – Muy de acuerdo
- 7 – Totalmente de acuerdo

## Cuestionario

### Estructura y características de la empresa

#### Contacto

Responsable:	
Dirección:	
Teléfono:	
E-mail:	
Web:	

#### Estructura

Actividad:	
Ingresos:	
Beneficios:	
Empleados:	
Año de creación:	
Generación familiar:	

¿Desea recibir el informe con los resultados del estudio?      Sí      No

## Cultura y valores de la empresa

1. ¿Dispone su empresa de un código ético o de conducta?	Sí	No
2. El código de conducta de mi empresa contempla los siguientes temas:		
- Misión	Sí	No
- Valores	Sí	No
- Relaciones con grupos de interés	Sí	No
- Normas sobre igualdad	Sí	No
- Normas sobre conciliación	Sí	No
- Normas sobre seguridad y salud laboral	Sí	No
- Normas sobre el entorno de trabajo	Sí	No
- Normas sobre acoso laboral o sexual	Sí	No
- Normas sobre no discriminación	Sí	No
- Normas sobre comportamiento medioambiental	Sí	No
- Normas sobre confidencialidad de la información	Sí	No
- Normas sobre calidad de productos y servicios	Sí	No
- Normas sobre conflictos de intereses	Sí	No
- Normas sobre corrupción y sobornos	Sí	No
- Normas sobre relaciones con la competencia	Sí	No
3. Por favor, evalúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:		
- La RSE forma parte de los valores de mi empresa	1	2 3 4 5 6 7
- La importancia de conservar la reputación familiar incide positivamente en la responsabilidad de mi empresa	1	2 3 4 5 6 7
- Mi empresa tiene una clara vocación de largo plazo	1	2 3 4 5 6 7
- La austeridad es un valor fuertemente interiorizado en mi empresa	1	2 3 4 5 6 7
- Los valores fundacionales de mi empresa siguen estando plenamente vigentes	1	2 3 4 5 6 7
- El trato humano, tanto entre sus miembros como en las relaciones de éstos con los grupos de interés externos, está fuertemente arraigado en mi empresa	1	2 3 4 5 6 7
- El propósito de mi empresa va más allá del mero ganar dinero	1	2 3 4 5 6 7
- En mi empresa el comportamiento ético es innegociable	1	2 3 4 5 6 7
- La cautela y la prudencia están siempre presentes en los comportamientos y decisiones de mi empresa	1	2 3 4 5 6 7
- El rigor y la calidad profesional son valores fuertemente interiorizados en mi empresa	1	2 3 4 5 6 7
- El liderazgo familiar incide positivamente en la responsabilidad de mi empresa	1	2 3 4 5 6 7
- En mi empresa hay una intensa cultura del esfuerzo	1	2 3 4 5 6 7

- En mi empresa existe un hondo espíritu emprendedor	1	2	3	4	5	6	7
- Mi empresa muestra una notable apertura tanto al mercado como a la sociedad	1	2	3	4	5	6	7
- En mi empresa las relaciones con clientes, proveedores, socios, etc. están basadas en el ganar-ganar	1	2	3	4	5	6	7
- Mi empresa tiene una notable <i>capacidad de anticipación y adaptación a los cambios</i>	1	2	3	4	5	6	7
- La comunicación interna en mi empresa se caracteriza por una máxima transparencia	1	2	3	4	5	6	7
- La autocrítica forma parte de la cultura de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
- La estabilidad en el empleo forma parte de la cultura de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
<b>Estrategia, estructura e indicadores</b>							
4. ¿Publica su empresa un Informe o Memoria de RSE?	Sí						No
5. ¿Ha nombrado su empresa un responsable de RSE?	Sí						No
6. ¿Depende el responsable de RSE directamente de Dirección General?	Sí						No
7. ¿Existe en su empresa un comité de RSE en el que estén representadas todas las áreas relevantes?	Sí						No
8. ¿Tiene su empresa un sistema de gestión medioambiental certificado?	Sí						No
9. Por favor, evalúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:							
- La RSE está perfectamente integrada en la estrategia de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
- Mi empresa dispone de un conjunto adecuado de indicadores de RSE	1	2	3	4	5	6	7
- Mi empresa ha integrado la RSE en su Cuadro de Mando que usan sus máximos órganos de gobierno y dirección para hacer el seguimiento de la marcha de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
10. Aproximadamente, ¿qué porcentaje de los beneficios se reinvierten en la empresa?							
<input type="checkbox"/> Más del 80%	<input type="checkbox"/> Entre el 60 y el 70%						
<input type="checkbox"/> Entre el 40 y el 50%	<input type="checkbox"/> Entre el 70 y el 80%						
<input type="checkbox"/> Entre el 50 y el 60%	<input type="checkbox"/> Entre el 30 y el 40%		<input type="checkbox"/> Menos del 30%				
<b>Personas</b>							
11. ¿Tiene su empresa planes de formación para sus integrantes?	Sí						No



12. ¿Tiene su empresa planes de carrera para los siguientes colectivos?		
- Directivos	Sí	No
- Mandos intermedios	Sí	No
- Técnicos	Sí	No
- Operarios	Sí	No
13. ¿Tiene su empresa los siguientes sistemas de participación de sus integrantes?		
- Sistemas de sugerencias	Sí	No
- Participación en la formulación de la estrategia y planes de mejora	Sí	No
14. ¿Evalúa su empresa el nivel de satisfacción y los requerimientos y expectativas de sus integrantes?	Sí	No
15. Por favor, evalúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:		
- Los valores están perfectamente integrados en los sistemas de selección y acogida de mi empresa	1	2 3 4 5 6 7
- Los valores están perfectamente integrados en los sistemas de promoción y retribución de mi empresa	1	2 3 4 5 6 7
- El nivel de compromiso y satisfacción de los integrantes de mi empresa es alto	1	2 3 4 5 6 7
- Mi empresa es leal a sus miembros y éstos son leales a la empresa	1	2 3 4 5 6 7
- Los integrantes de mi empresa sienten un fuerte espíritu de equipo	1	2 3 4 5 6 7
- En tiempos de crisis, tanto la empresa en su conjunto como todos los que formamos parte de la misma estamos dispuestos a “apretarnos el cinturón”	1	2 3 4 5 6 7
<b>Relación con el entorno</b>		
16. Por favor, evalúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:		
- Mi empresa tiene perfectamente identificados a sus grupos de interés	1	2 3 4 5 6 7
- Mi empresa mantiene diversos canales de diálogo con sus grupos de interés	1	2 3 4 5 6 7
- Mi empresa comparte sus conocimientos y experiencias en RSE con otras empresas y organizaciones interesadas	1	2 3 4 5 6 7
- Mi empresa lleva a cabo acciones de “benchmarking” para mejorar su desempeño en RSE	1	2 3 4 5 6 7
- Siempre que es posible, mi empresa compra productos y servicios a proveedores locales	1	2 3 4 5 6 7
- Mi empresa considera fundamental que las relaciones con sus grupos de interés estén basadas en la confianza	1	2 3 4 5 6 7

- Mi empresa considera fundamental promover la colaboración en las relaciones con sus grupos de interés	1	2	3	4	5	6	7
- La transparencia es una característica fundamental de las relaciones de mi empresa con el exterior	1	2	3	4	5	6	7
- Mi empresa se preocupa por conocer y atender las necesidades y requerimientos de las comunidades cercanas a sus operaciones	1	2	3	4	5	6	7
- En mi empresa se considera la RSE en el desarrollo de nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5	6	7
- En mi empresa se considera la RSE en las relaciones con proveedores	1	2	3	4	5	6	7



# Anexo III. Información cuantitativa relevante para el estudio

En la tabla 1 se presentan de forma resumida las principales diferencias entre las empresas familiares cotizadas y las no cotizadas”\*\*”.

	Muestra total**	No cotizadas**
Publicación de un informe RSE	33	19
Evaluación de la satisfacción y expectativas de los integrantes de la empresa	79	85
Integración de la RSE en la estrategia	35	26
Redacción de un código conducta	74	70
Vigencia de los valores fundacionales	82	92,6
Importancia de la reputación familiar	85	88,9
Transparencia de la comunicación interna	35	29,6
Relaciones con socios basadas en ganar-ganar	59	63
Apertura al mercado y la sociedad	62	59,2
Prudencia y cautela	76	70
Comportamiento ético innegociable	85	81,5
Trato humano	70	80,8
Austeridad	76	73
Cultura de apretarse el cinturón	82	77,8

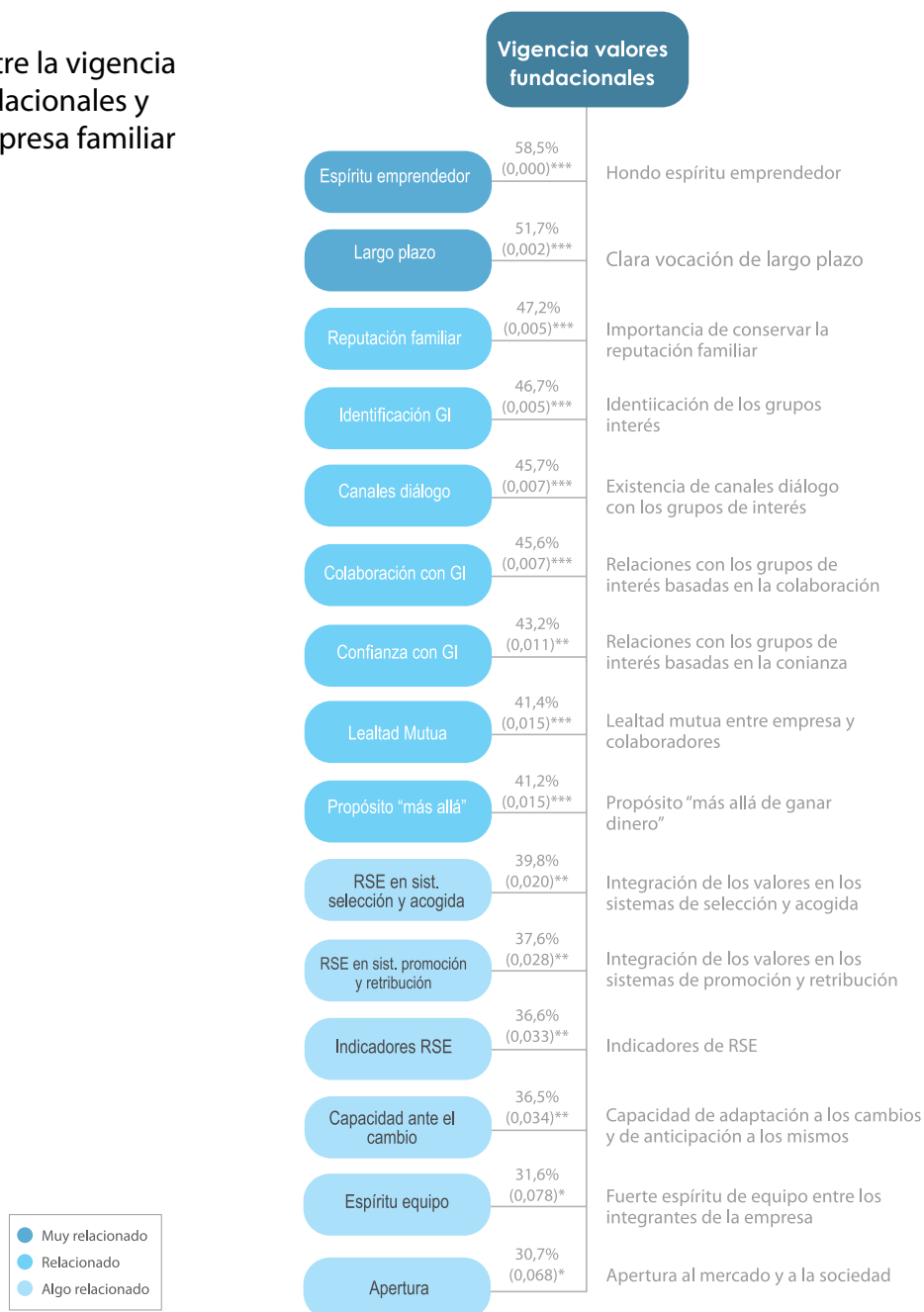
Espíritu de equipo	56	63
Capacidad de autocrítica	47	40,7
Capacidad ante el cambio	74	70,3
Formación/desarrollo de operarios	55	66,7
Formación/desarrollo de técnicos	72	76
Formación/desarrollo de directivos	82	77
Responsable de RSE	53	48
Sistemas sugerencias	76	81,5
Integración de los valores en los sistemas de promoción y retribución	41	44
Integración de los valores en los sistemas de selección y acogida	53	56
Integración de la RSE en el cuadro de mando	21	18,5
Establecimiento de indicadores de RSE	15	7,4
RSE en relaciones con proveedores	50	44,4
Transparencia en la comunicación con el entorno	71	66,7
Relaciones con los grupos de interés basadas en la confianza	85	88,9
Compras a proveedores locales	44	48,1
Benchmarking en RSE	35	25,9
Canales de diálogo con los grupos de interés	59	66,7

---

\* Se resaltan en negrita las diferencias superiores al 5%.

\*\* Porcentajes de empresas que responden afirmativamente o se muestran muy de acuerdo.

**Figura A2.**  
**Correlación entre la vigencia de valores fundacionales y la RSE de la empresa familiar**



\*\* Tanto en esta tabla como en las siguientes se incluye el porcentaje de correlación existente entre la variable indicada en sus respectivos títulos (en este caso "vigencia de los valores fundacionales") y otras variables incluidas en el estudio. Sólo se han incluido en las tablas correlaciones superiores al 30% con un índice de confianza superior al 90%. Entre paréntesis se indica el valor de p, es decir, el índice de confianza de que ambas variables estén efectivamente correlacionadas; \*\*\* indica un índice de confianza > 99%, \*\* > 95% y \* > 90%. Es de subrayar el alto índice de confianza existente en todos los casos; piénsese que, por ejemplo, un valor de p igual a 0,002 implica que la posibilidad de que la correlación se deba al azar es prácticamente inexistente (concretamente, del 0,2%).

**Figura A3.**  
**Relación entre importancia de la reputación familiar y RSE**

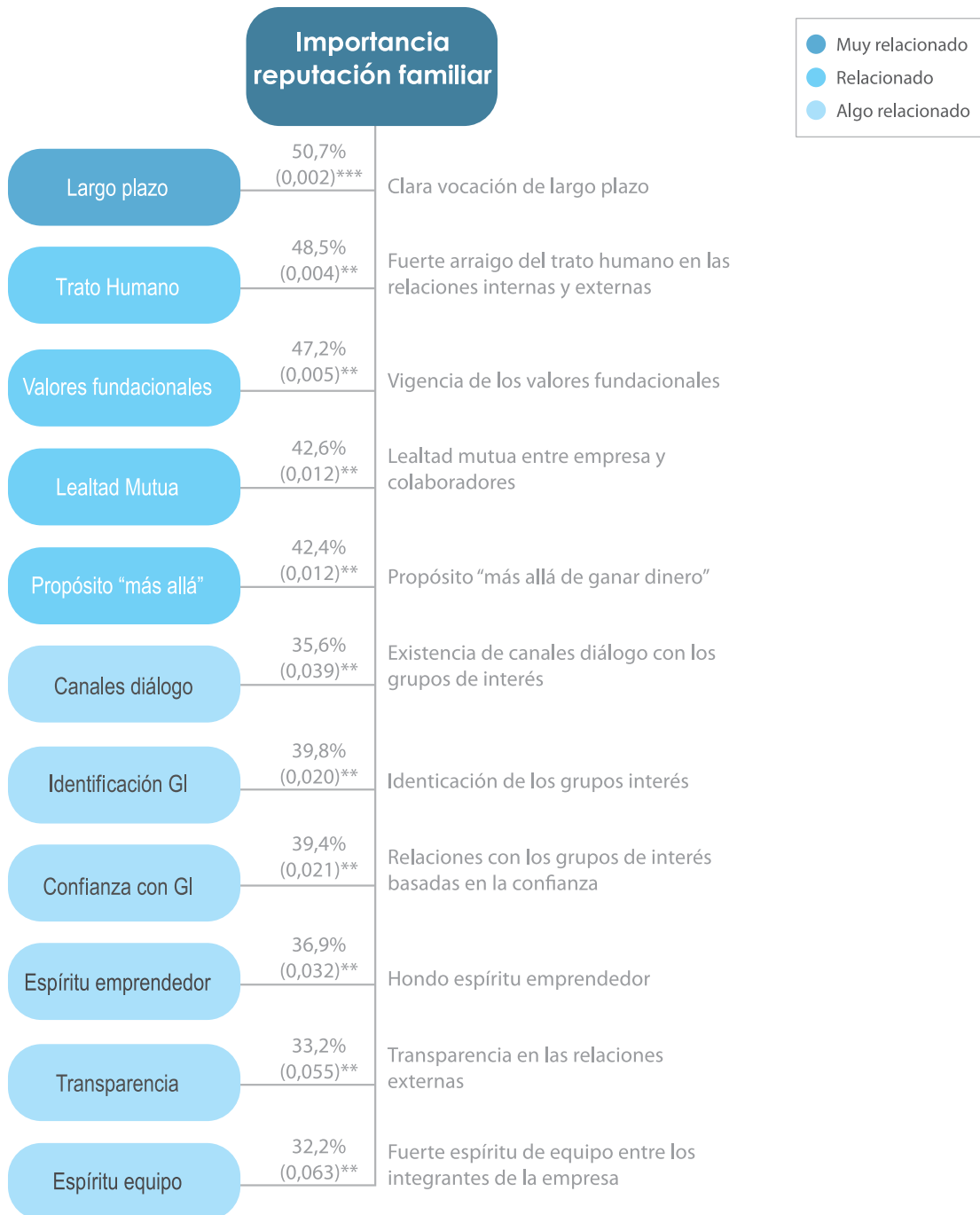
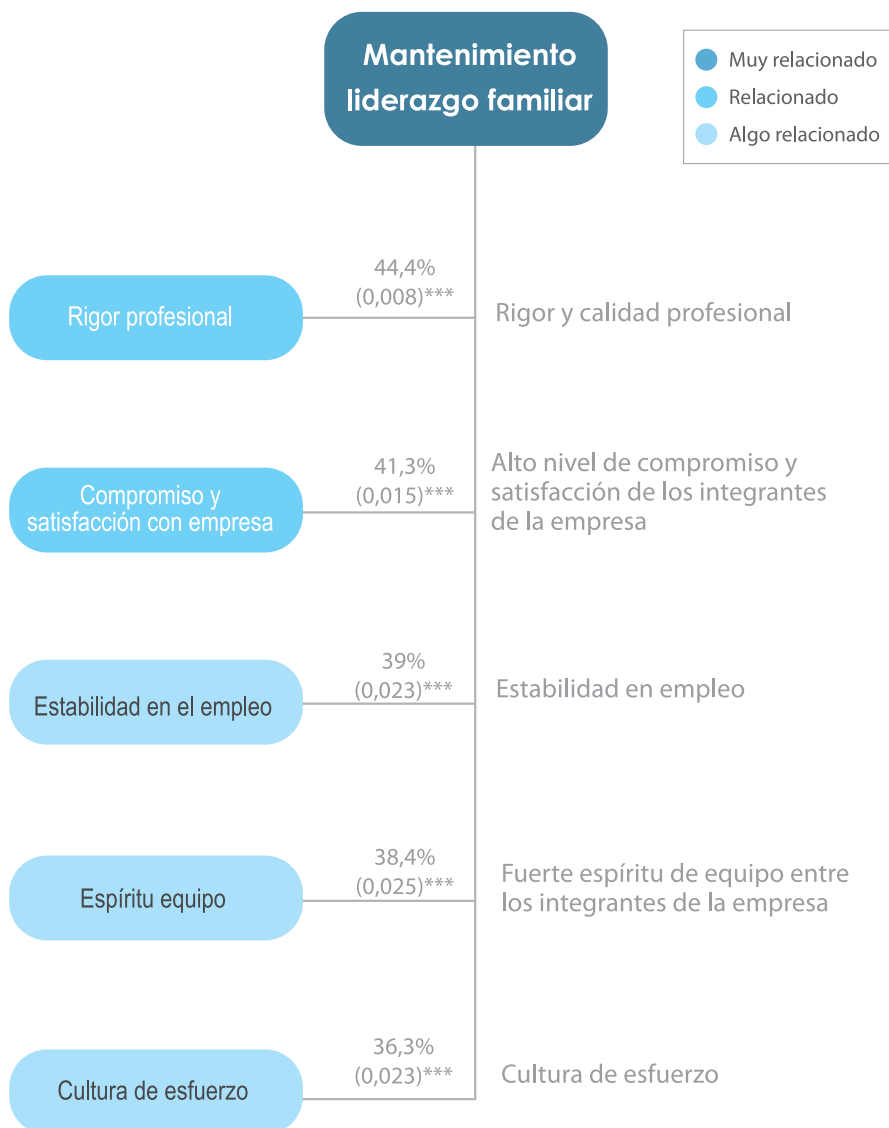
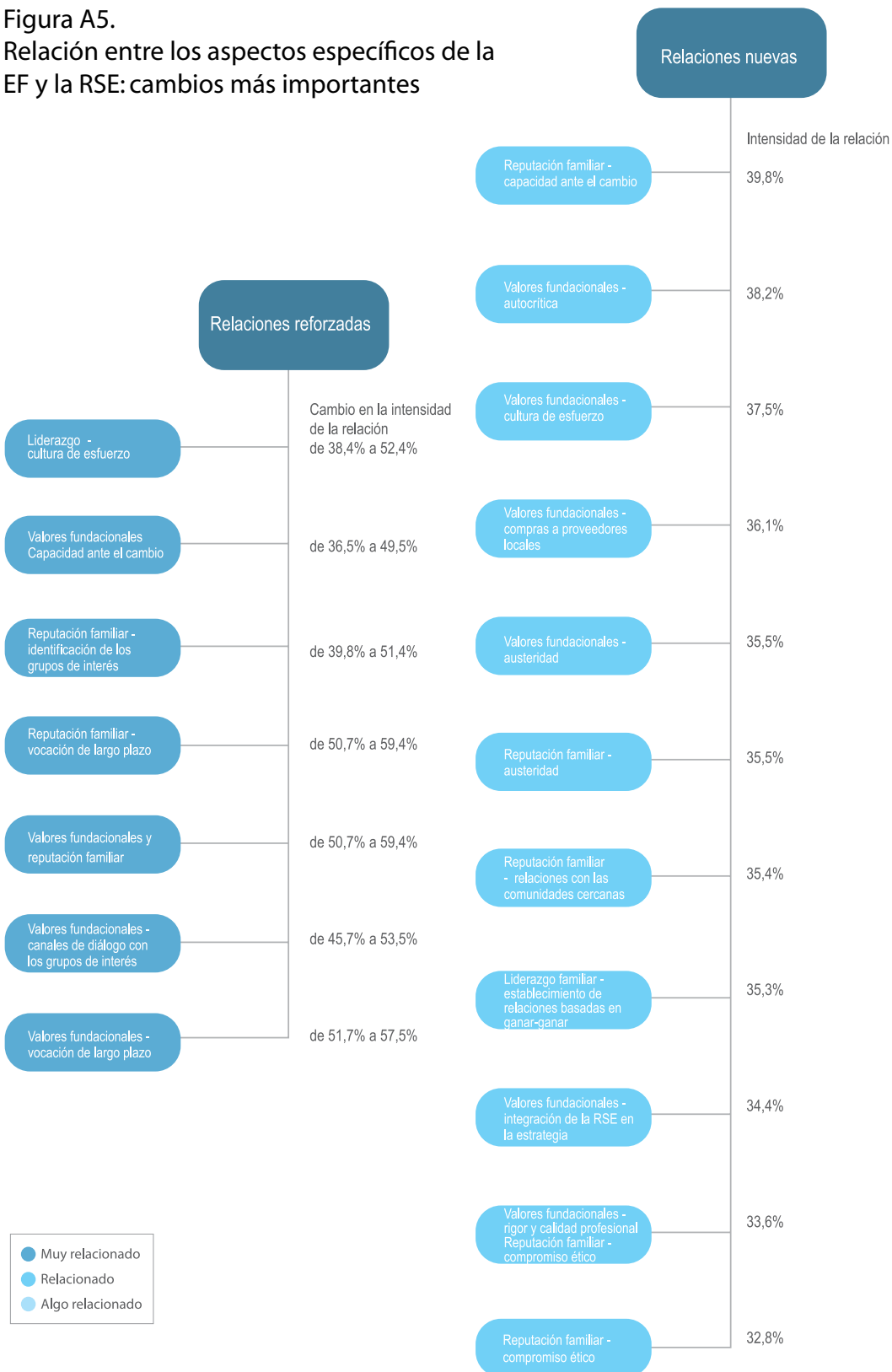


Figura A4.  
Relación entre mantenimiento del liderazgo familiar y RSE





**Figura A5.**  
**Relación entre los aspectos específicos de la EF y la RSE: cambios más importantes**



## Conclusiones preliminares sobre la diferencia entre empresas familiares cotizadas y no cotizadas

### Datos destacables

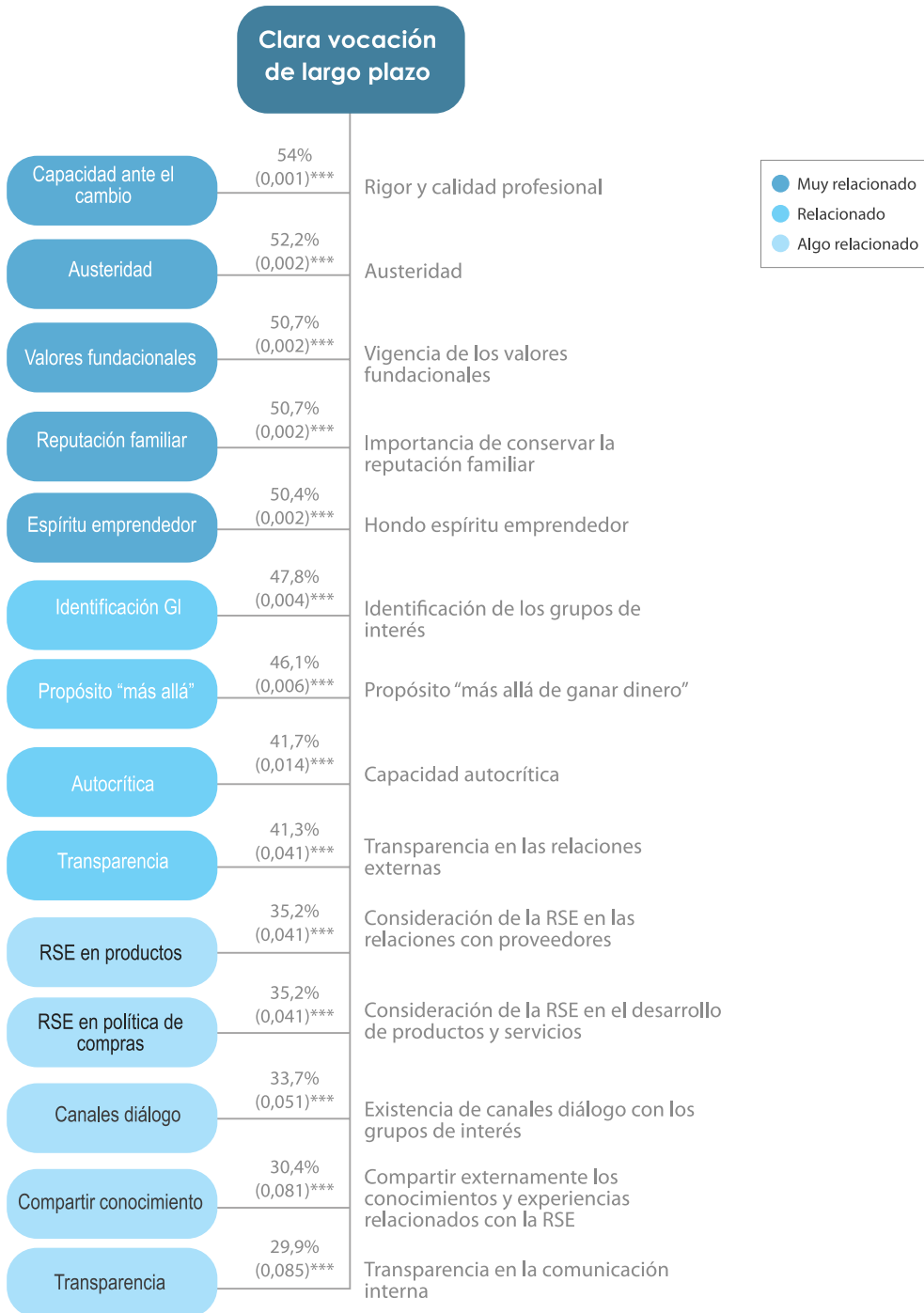
*Se refuerzan muy notablemente (más de un 10%) las siguientes correlaciones:*

- Entre capacidad ante el cambio y lealtad mutua (de 33,4% a 51,9%).
- Entre capacidad ante el cambio y trato humano (de 54,2% a 71,8%).
- Entre vocación de largo plazo y propósito humanista (de 46,1% a 63,6%).
- Entre vocación de largo plazo e identificación de los grupos de interés (de 39,8% a 55%).
- Entre espíritu emprendedor y cultura de esfuerzo (de 58,3% a 72,0%).
- Entre propósito humanista y transparencia en las relaciones externas (de 34,7% a 57,6%).
- Entre capacidad ante el cambio e integración de los valores en los sistemas de selección y acogida (de 35,7% a 48,6%).
- Entre capacidad ante el cambio e integración de los valores en los sistemas de promoción y retribución (de 30,0% a 42,8%).
- Entre capacidad ante el cambio y compras a proveedores locales (de 34,7% a 46,5%).
- Entre capacidad ante el cambio y establecimiento de canales de diálogo con los grupos de interés (de 36,8% a 48,1%).
- Entre capacidad ante el cambio e identificación de los grupos de interés (de 59,6% a 69,9%).

*Se refuerzan notablemente las siguientes correlaciones:*

- Entre capacidad ante el cambio y establecimiento de relaciones con los grupos de interés basadas en la confianza (de 38,3% a 48,2%).
- Entre capacidad ante el cambio e integración de la RSE en el cuadro de mando (de 29,9% a 38,8%).
- Entre espíritu emprendedor y propósito humanista (de 53,0% a 61,7%).

Figura A6.  
Relación entre *clara vocación de largo plazo* y RSE



## Conclusiones preliminares sobre la *clara vocación de largo plazo*

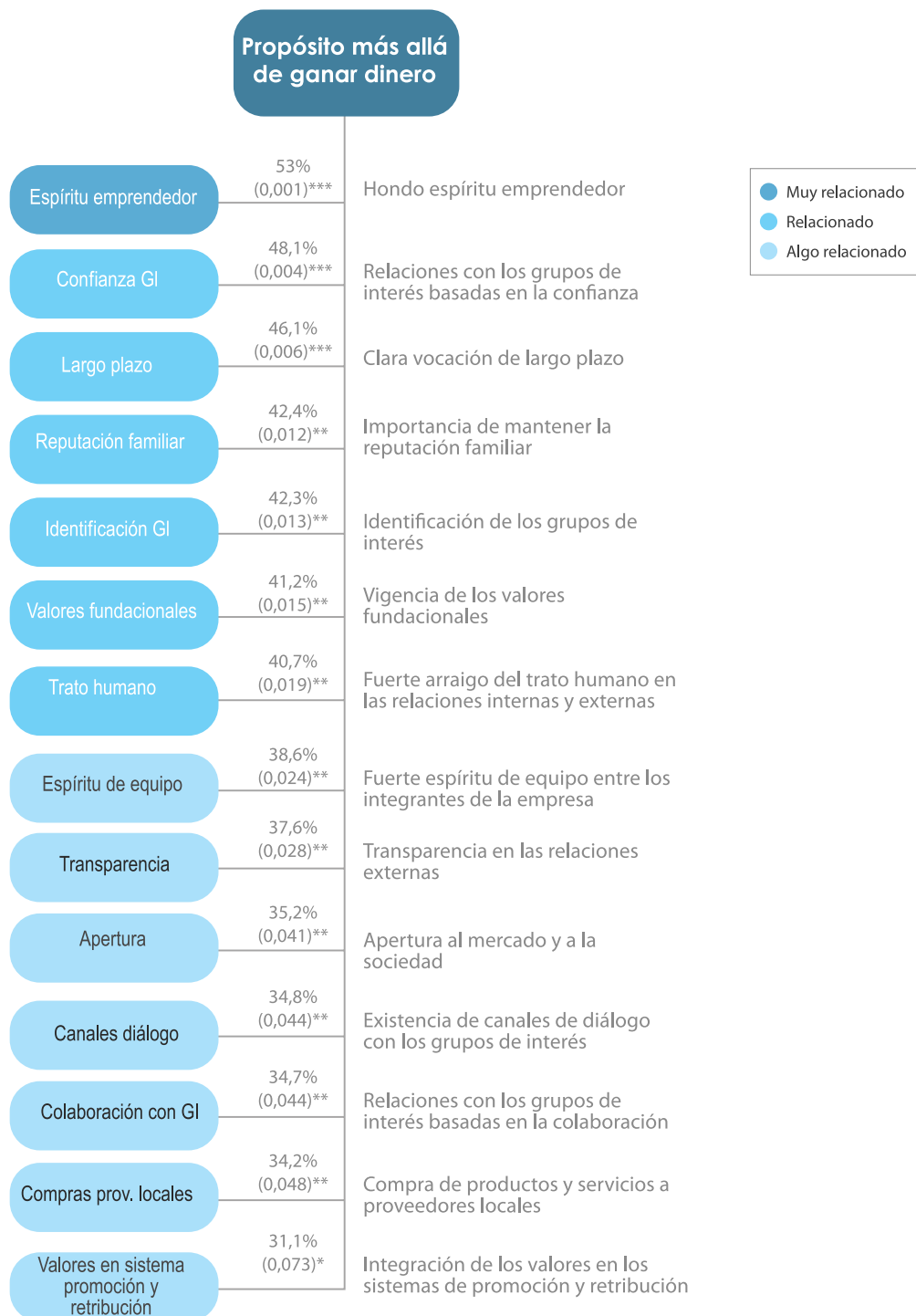
### Datos destacables

- La correlación más intensa que presenta el fundamento clara vocación de largo plazo se produce con otro de los fundamentos de la RSE: la *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios* (54,0%).
- Es muy significativo que el fundamento clara vocación de largo plazo esté vinculado con notable intensidad, además de con la capacidad ante el cambio, a los otros dos fundamentos de la RSE: hondo espíritu emprendedor (50,4%) y propósito humanista (46,1%).
- Resulta digno de destacarse que la segunda correlación más intensa del fundamento clara vocación de largo plazo sea con el valor austeridad (52,2%).

### Conclusiones

- Resulta extremadamente relevante constatar cómo la empresa familiar percibe que su capacidad de permanecer en el tiempo está fuertemente conectada a continuar promoviendo la austeridad y la autocrítica en su seno.
- La empresa familiar considera que su supervivencia está ligada al hecho de que la máxima transparencia presida la comunicación en el interior de la empresa y sea una de las bases de su comunicación con sus diversos grupos de interés.
- En lo que atañe a su relación con el entorno, es altamente significativo el hecho de que, más allá del mantenimiento de un diálogo abierto y transparente con los grupos de interés, la empresa familiar vincule su propia sostenibilidad a la integración de la RSE en sus procesos y políticas de desarrollo de productos y servicios y de aprovisionamiento.

Figura A7.  
Relación entre *propósito más allá de generar beneficio* y RSE



## Conclusiones preliminares sobre el *propósito de ir más allá de la generación de beneficio*

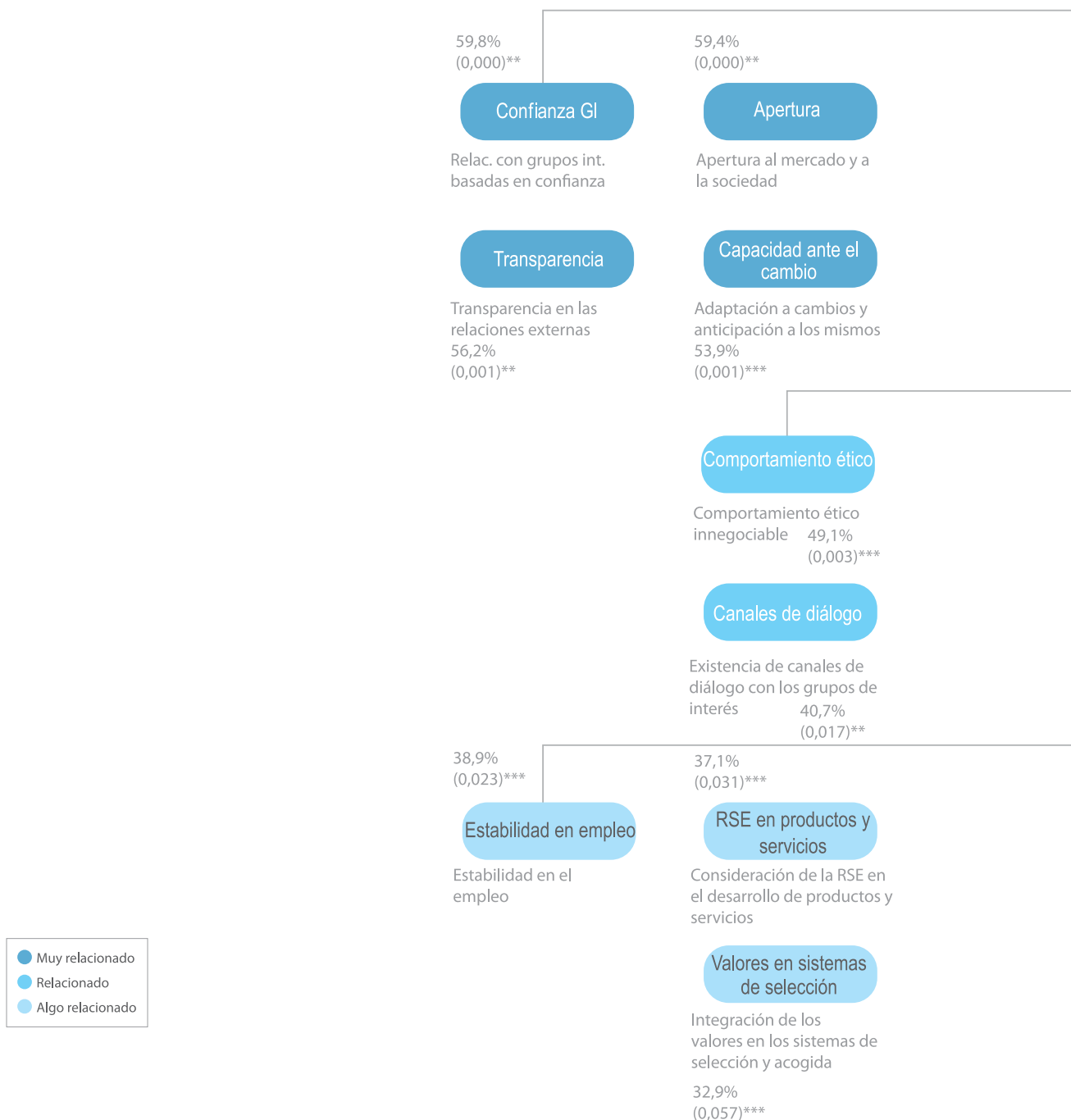
### Datos destacables

- La correlación más intensa del fundamento propósito de ir más allá de la generación de beneficio se produce con otro de los fundamentos de la RSE: hondo espíritu emprendedor (53,0%).
- Resulta digno de mención el que la segunda correlación más intensa del fundamento propósito humanista sea con el hecho de que las relaciones con los grupos de interés estén basadas en la confianza (48,1%).

### Conclusiones

- Sin duda, cuando la cultura, estrategia y actividades de la empresa no se limitan a la mera búsqueda del lucro sino que se percibe un sentido que trasciende a lo económico, se facilita la identificación de oportunidades, lo que puede alimentar la capacidad emprendedora de la empresa y de sus integrantes. Este hecho explica la fuerte conexión que la empresa familiar percibe entre la amplitud y el cariz humanista del propósito empresarial y el espíritu emprendedor.
- Para la empresa familiar el propósito humanista es sinérgico con la riqueza de las relaciones que establece con sus grupos de interés, basadas en el cultivo de la apertura, la transparencia, la confianza y la colaboración, y con una mayor sintonía con el entorno cercano que le lleva a favorecer, en la medida de lo posible, las compras a proveedores locales.

Figura A8.  
Relación entre *hondo espíritu*  
emprendedor y RSE



## Espíritu emprendedor

58,8%  
(0,000)\*\*

### Autocrítica

Capacidad autocrítica

### Identificación GI

Identificación de los grupos de interés  
53,7%  
(0,000)\*\*\*

58,5%  
(0,000)\*\*

### Valores fundacionales

Vigencia de los valores fundacionales

### Propósito "más allá"

Propósito "más allá de ganar dinero"  
53,0%  
(0,001)\*\*\*

58,3%  
(0,000)\*\*\*

### Cultura esfuerzo

Cultura de esfuerzo

### Colaboración con GI

Rel. con grupos de int. basadas en la colab.  
51,7%  
(0,001)\*\*\*

56,3%  
(0,001)\*\*\*

### RSE en los valores

Integración de la RSE en los valores

### Largo plazo

Clara vocación de largo plazo  
50,4%  
(0,002)\*\*\*

### Integración RSE en estrategia

Integración de la RSE en la estrategia  
43,6%  
(0,010)\*\*\*

### Valores en sist. promoción y retribución

Valores en los sist.de promoción y retribución  
40,7%  
(0,017)\*

### RSE en relaciones con proveedores

Consideración de la RSE en las relaciones con los proveedores  
43,2%  
(0,011)\*\*

### Transparencia

Transparencia en la comunicación interna  
43,1%  
(0,011)\*\*\*

### Rigor profesional

Rigor y calidad profesional  
42,8%  
(0,012)\*\*\*

36,9%  
(0,032)\*\*\*

### Rep familiar

Importancia de mantener la reputación familiar

### Relaciones basadas en ganar-ganar

Relaciones con clientes, proveedores, socios, etc. basadas en "ganar-ganar"  
32,4%  
(0,061)\*\*\*

34,0%  
(0,049)\*\*

### Compartir exp.y conocimientos

Compartir conocimiento y experiencia en RSE

### Indicadores RSE

Indicadores de RSE  
31,1%  
(0,073)\*

34,0%  
(0,049)\*\*

### RSE en cuadro de mando

Integración de la RSE en el cuadro de mando

33,7%  
(0,051)\*\*\*

### Lealtad mutua

Lealtad mutua entre empresa y colaboradores



## Conclusiones preliminares sobre el *bondo espíritu emprendedor*

### Datos destacables

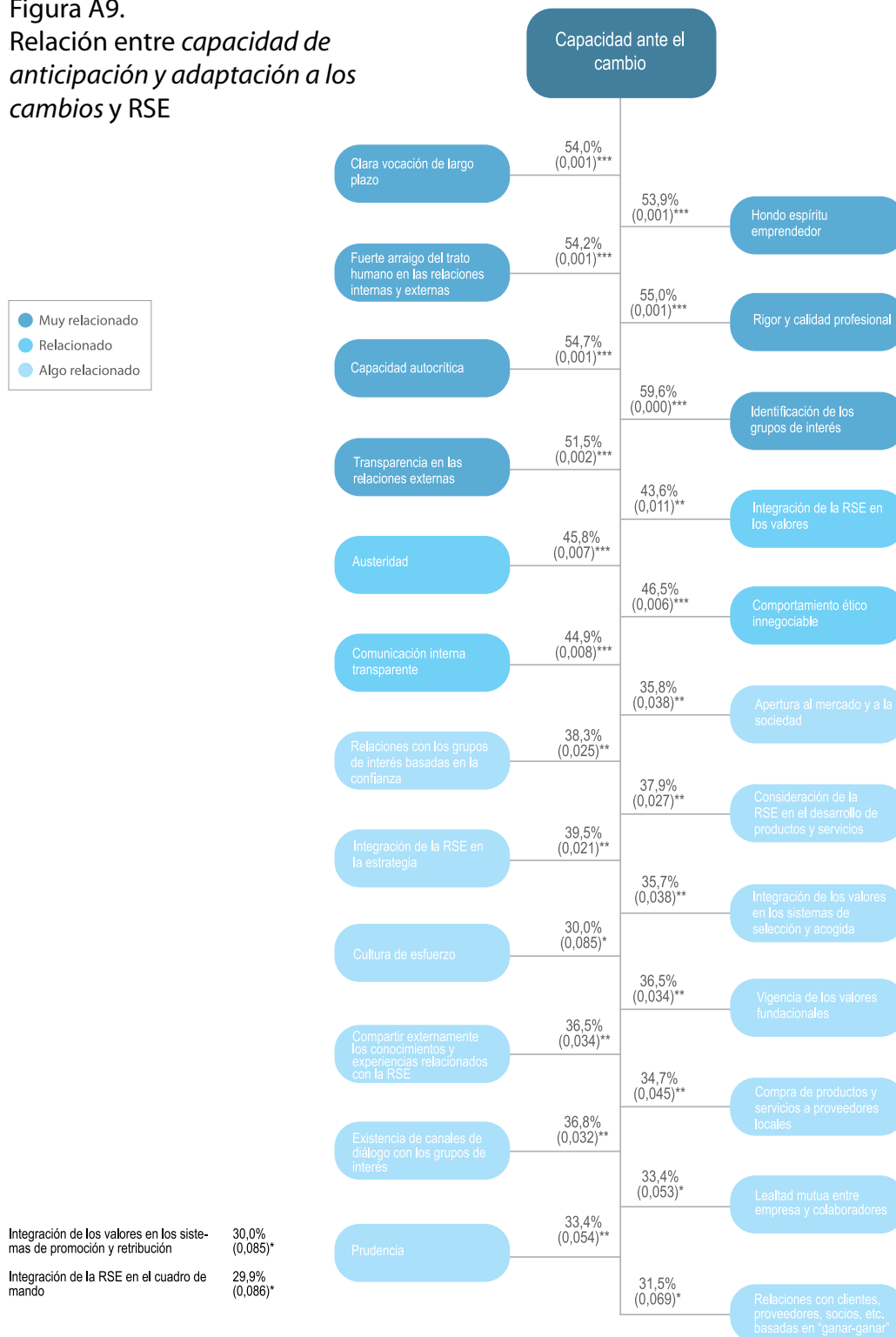
- Los dos temas que presentan una relación más intensa con el fundamento *bondo espíritu emprendedor* son el cultivar relaciones con los grupos de interés basadas en la confianza y tener una actitud de apertura respecto al mercado y a la sociedad (59,8% y 59,4% respectivamente).
- A los dos temas anteriores les siguen a poca distancia el que se promueva la autocrítica y la cultura de esfuerzo (58,8% y 58,3%).
- Al igual que el fundamento vocación de largo plazo, el espíritu emprendedor se correlaciona de forma notable con los otros tres fundamentos de la RSE: *clara vocación de largo plazo* (50,4%), *propósito humanista* (53%) y *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios* (53,9%).

### Conclusiones

- La empresa familiar percibe que el cultivo del espíritu emprendedor por todos sus integrantes tiene amplias y profundas conexiones con aspectos relacionados con las cuatro áreas de la RSE que hemos considerado en este estudio: cultura y valores de la empresa, gestión de personas, estructura, estrategia e indicadores, y gestión del entorno.
- El espíritu emprendedor es un valor que es visto por la empresa familiar como ligado a la interiorización por parte de la organización de toda una constelación de valores como los ya mencionados capacidad de autocrítica y cultura de esfuerzo y otros relacionados con la propia integración de la RSE en los valores, la cultura de hacer las cosas bien y el comportamiento ético como principio incuestionable.
- Para la empresa familiar el hecho de que el espíritu emprendedor forme parte de la esencia de la empresa tiene que ver con la implantación de políticas y sistemas de personas relacionados con la integración de los valores en los sistemas de selección, acogida, promoción y retribución, la transparencia en la comunicación, la lealtad entre la empresa y sus personas y la estabilidad en el empleo.
- La empresa familiar contempla el cultivo del espíritu emprendedor en su seno como algo ligado a su apertura al entorno y sintonía con el mismo. En este sentido es altamente significativo el que la apertura al mercado y la sociedad y el establecimiento de relaciones con los grupos de interés basadas en la confianza sean los dos temas que presentan una correlación más intensa con el carácter emprendedor. Esta conclusión se refuerza con las notables relaciones de dicho carácter con temas como la transparencia en las relaciones externas, la identificación de los grupos de interés y el establecimiento de canales de diálogo y relaciones de colaboración.

- Por último, el espíritu emprendedor es considerado por la empresa familiar como vinculado a temas más tangibles y necesarios para un desarrollo vigoroso de la RSE como el establecimiento de indicadores adecuados y la integración de la RSE en la estrategia, en el cuadro de mando, en las políticas de compras y en los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios.

**Figura A9.**  
**Relación entre *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios* y RSE**



## Conclusiones preliminares sobre la *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios*

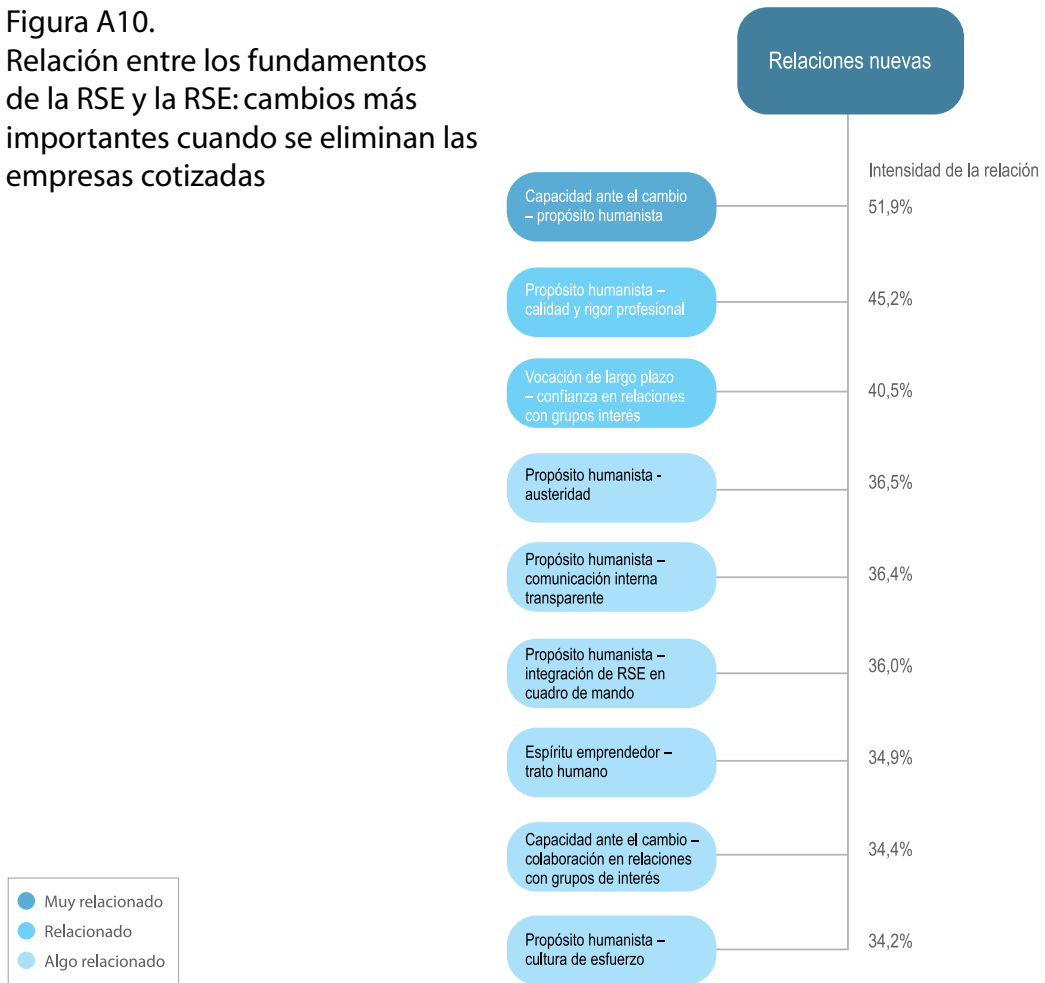
### Datos destacables

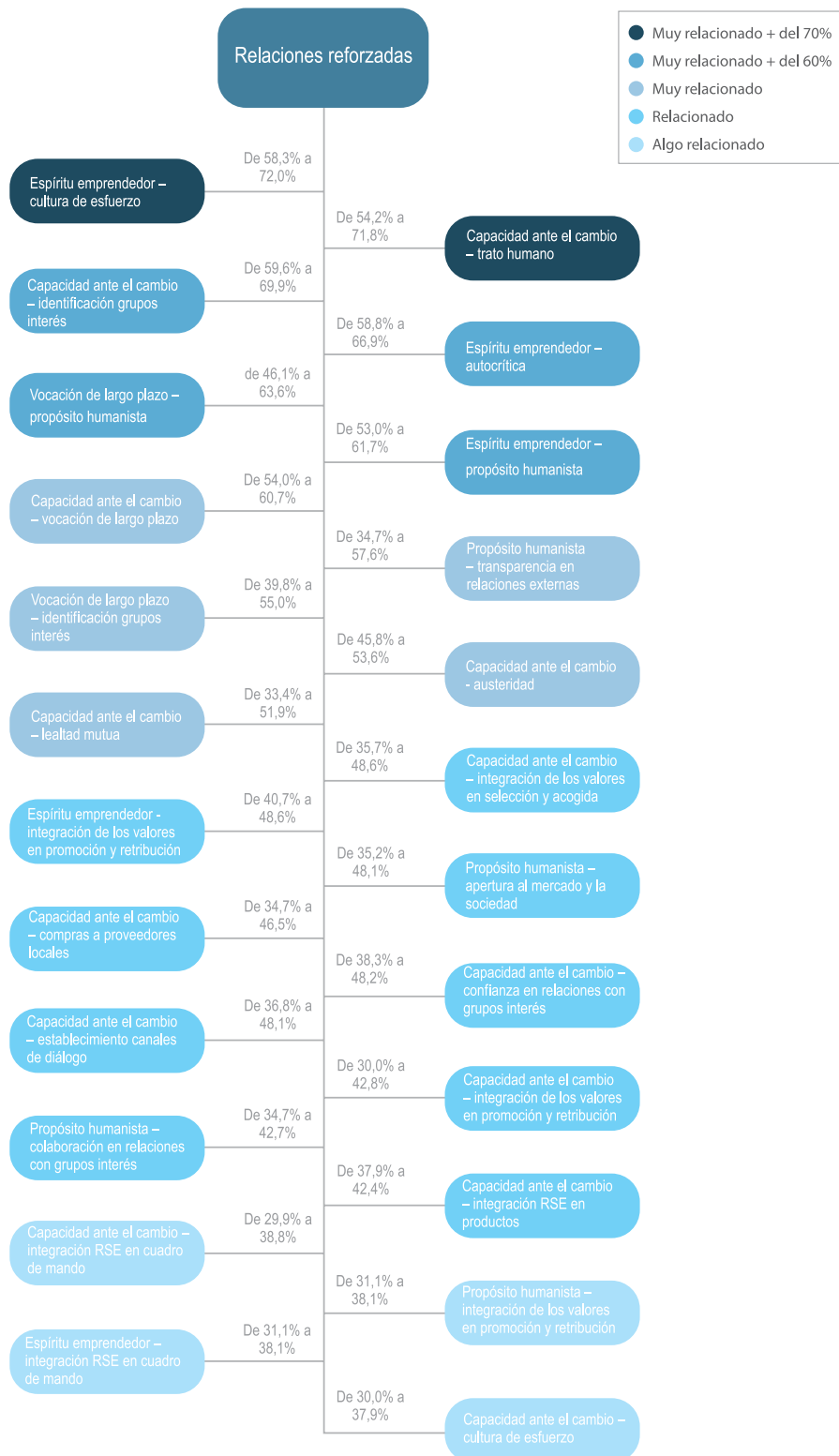
- El aspecto de la RSE que presenta una correlación más alta con el fundamento de la RSE *capacidad de anticipación y adaptación a los cambios* es la adecuada identificación de los grupos de interés de la empresa (59,6%).
- El trato humano, el rigor y la calidad profesional y, como sucede con el *espíritu emprendedor*, la *autocrítica* son los siguientes temas con una relación más intensa con la *capacidad ante el cambio* (54,2%, 55% y 54,7% respectivamente).

### Conclusiones

- Resulta tremendamente significativo que la empresa familiar vincule la capacidad de gestionar el cambio con valores y temas relacionados con la gestión de las personas como el trato humano, la lealtad mutua entre la empresa y los trabajadores y la transparencia en la comunicación interna. Sin duda, los tres ayudan a construir un clima organizacional en el que el espíritu de comunidad puede florecer, por lo que podríamos decir que la empresa familiar relaciona algo que suele venir de fuera como el cambio con la creación de un adecuado clima interno.
- Es, asimismo, digna de destacarse la vinculación que percibe la empresa familiar entre la capacidad ante el cambio y otros valores como la austeridad, la prudencia, el comportamiento ético, el rigor y la calidad profesional, la cultura del esfuerzo y la capacidad autocrítica. Sin duda, todos ellos contribuyen a crear una atmósfera cultural característica.
- Como es lógico, la empresa familiar considera que su capacidad ante el cambio está relacionada con una adecuada gestión de los temas del entorno. En este sentido, destacan temas como la identificación de los grupos de interés, el establecimiento de canales de diálogo con los mismos, la transparencia o la apertura.
- Por último, la capacidad ante el cambio se percibe en la empresa familiar como relacionado también con aspectos más estratégicos de su gestión como la integración de la RSE en la estrategia, en el cuadro de mando, en el desarrollo de productos y servicios, y en los principales procesos de gestión de personas.

**Figura A10.**  
**Relación entre los fundamentos de la RSE y la RSE: cambios más importantes cuando se eliminan las empresas cotizadas**





## Conclusiones preliminares sobre las diferencias entre empresas familiares cotizadas y no cotizadas

### Datos destacables

#### *Se refuerzan muy notablemente las siguientes correlaciones:*

- Entre valores fundacionales y capacidad ante el cambio (de 36,5% a 49,5%).
- Entre valores fundacionales y canales de diálogo con los grupos de interés (de 45,7% a 53,5%).
- Entre reputación familiar e identificación de los grupos de interés (de 39,8% a 51,4%).
- Entre liderazgo familiar y cultura de esfuerzo (de 38,4% a 52,4%).

#### *Se refuerzan notablemente las siguientes correlaciones:*

- Entre valores fundacionales y vocación de largo plazo (de 51,7% a 57,5%).
- Entre reputación familiar y vocación de largo plazo (de 50,7% a 59,4%).
- Entre valores fundacionales y reputación familiar (de 50,7% a 59,4%).

#### *Emergen las siguientes correlaciones:*

- Entre valores fundacionales y austeridad (35,5%).
- Entre valores fundacionales y rigor y calidad profesional (33,6%).
- Entre valores fundacionales y cultura de esfuerzo (37,5%).
- Entre valores fundacionales y autocrítica (38,2%).
- Entre valores fundacionales e integración de la RSE en la estrategia (34,4%).
- Entre valores fundacionales y compras a proveedores locales (36,1%).
- Entre reputación familiar y austeridad (35,5%).
- Entre reputación familiar y compromiso ético (32,8%).
- Entre reputación familiar y capacidad ante el cambio (39,8%).
- Entre reputación familiar y relaciones con las comunidades cercanas (35,4%).
- Entre liderazgo familiar y establecimiento de relaciones basadas en ganar-ganar (35,3%)
- Entre espíritu emprendedor y capacidad autocrítica (de 58,8% a 66,9%)
- Entre propósito humanista y establecimiento de relaciones con los grupos de interés basadas en la colaboración (de 34,7% a 42,7%)
- Entre capacidad ante el cambio y cultura de esfuerzo (de 30,0% a 37,9%)
- Entre espíritu emprendedor e integración de los valores en los sistemas de promoción y retribución (de 40,7% a 48,6%)
- Entre capacidad ante el cambio y austeridad (de 45,8% a 53,6%)

- Entre propósito humanista e integración de los valores en los sistemas de promoción y retribución (de 31,1% a 38,1%)
- Entre capacidad ante el cambio y vocación de largo plazo (de 54,0% a 60,7%)
- Entre capacidad ante el cambio e integración de la RSE en productos y servicios (de 37,9% a 42,4%)

*Emergen las siguientes correlaciones:*

- Entre capacidad ante el cambio y propósito humanista (51,9%)
- Entre propósito humanista y calidad y rigor profesional (45,2%)
- Entre vocación de largo plazo y establecimiento de relaciones con los grupos de interés basadas en la confianza (40,5%)
- Entre propósito humanista y austeridad (36,5%)
- Entre propósito humanista y comunicación interna transparente (36,4%)
- Entre propósito humanista e integración de la RSE en el cuadro de mando (36,0%)
- Entre espíritu emprendedor y trato humano (34,9%)
- Entre capacidad ante el cambio y establecimiento de relaciones con los grupos de interés basadas en la colaboración (34,4%)
- Entre propósito humanista y cultura de esfuerzo (34,2%)

*Conclusiones*

- En las empresas familiares no cotizadas se potencia de forma importante la interrelación entre los cuatro fundamentos de la RSE. No sólo emerge con gran fuerza la vinculación entre la capacidad de la empresa de afrontar el cambio y el hecho de que ésta tenga un propósito humanista, sino que se percibe una relación notablemente más estrecha entre el carácter humanista de dicho propósito con la vocación de perdurar en el tiempo y el espíritu emprendedor de la organización, y entre la visión a largo plazo y la capacidad de anticipación y adaptación a los cambios. Todo ello puede ser un síntoma más de que la fijación en la necesidad de crear valor para el accionista cada trimestre, tan propia de los mercados bursátiles, puede conducir, si no se presta la debida atención a dicho peligro y se gestiona adecuadamente, a una concepción menos profunda de la RSE.
- En las empresas familiares no cotizadas resulta igualmente digno de destacarse el fortalecimiento del vínculo entre los cuatro fundamentos de la RSE y los valores organizativos que, en último término, determinan su comportamiento. En este sentido, resultan dignos de mención especialmente valores como la austeridad, la cultura de esfuerzo, la autocrítica, la calidad y rigor profesional, el trato humano y la lealtad mutua entre la empresa y sus integrantes.
- Las empresas familiares no cotizadas perciben una mayor sinergia entre los fundamentos de la RSE y el establecimiento de relaciones con sus grupos de interés basadas en la confianza, la colaboración y la transparencia.





## Autores de la investigación

*Fernando Casado Cañeque* es doctor en economía y periodista relacionado con temas de desarrollo global. Ha trabajado como asesor de diversas organizaciones internacionales, como el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la División de Asuntos Sociales y Económicos de Naciones Unidas (UNDESA), el Banco Mundial, la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y ha sido el Coordinador General de la Campaña del Milenio de Naciones Unidas en España. Asimismo, ha trabajado como consultor senior en el departamento de desarrollo sostenible y responsabilidad social de PricewaterhouseCoopers (PwC) en Nueva York. Es autor de los libros “La RSE ante el espejo”; “El papel de la RSE de las empresas españolas en América Latina”; “Concertación Público-privada para el desarrollo en América Latina” y “Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo”; co-autor de tres libros relacionados con el desarrollo y la responsabilidad social, así como de varios artículos sobre desarrollo económico, globalización y sostenibilidad. Posee un doctorado de la Universidad Central de Barcelona en Ciencias Económicas y Sociales, un Máster de la Universidad de Columbia de Nueva York especializado en Economía del Desarrollo y Periodismo, y un post-grado de gestión ambiental a través del Instituto de Economía Pública de la Universidad de Barcelona. Actualmente, es el fundador y Director del Centro de Alianzas para el Desarrollo, y Director Académico del Laboratorio de la Base de la Pirámide en la Universidad Pompeu Fabra (ESCI).

*Miguel Ángel Rodríguez Badal* es Director de Responsabilidad y Sostenibilidad, S.L. Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Cataluña (1998), MBA por Santa Clara University (1992) y Licenciado en Filología Clásica por la Universidad Autónoma de Barcelona (1988) y en Filología Hispánica por la Universidad de Zaragoza (1983). Es Presidente de Honor del Laboratorio de Aprendizaje sobre la Base de la Pirámide de la ESCI (Universidad Pompeu Fabra). Asimismo, es profesor en diversos programas del Instituto de Empresa y de la Universidad Politécnica de Cataluña. Hasta octubre de 2006 fue director académico del Center for Business in Society y del Foro Empresa y Desarrollo Sostenible, y colaborador científico del departamento de Dirección General de IESE. Es autor o coautor de once libros y de numerosos trabajos y artículos. Sus libros más recientes son “Cultura de la empresa del siglo XXI: una propuesta”, publicado por la Fundación Bertelsmann y el Club de Excelencia en Sostenibilidad en octubre de 2009, “Manual de la Empresa Responsable y Sostenible”, publicado en abril de 2008 por McGraw Hill y “The Sustainable Enterprise: Learning from DJSI Leaders”, publicado por la Fundación BBVA en noviembre de 2005. Asimismo, redactó el informe del Club de Excelencia en Sostenibilidad “El estado de la Responsabilidad Corporativa en la Gran Empresa en España”, publicado en marzo de 2007. Ha colaborado con diversas empresas y organizaciones como Adecco, BASF, British Telecom, BSH Electrodomésticos, CEMEX, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Ericsson, Gas Natural, Grupo Mahou-San Miguel, Mutua Universal, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Red Eléctrica, Siemens y Unión Fenosa en temas relacionados con la gestión del cambio, la dirección estratégica, la responsabilidad y sostenibilidad corporativas y la gestión de las emociones. Las áreas de interés o enfoques desde los que trata dichos temas son el gobierno y dirección estratégica de las empresas, y la relación entre los valores, la inteligencia emocional y el comportamiento de directivos y profesionales. En septiembre de 2003 fue nominado como “Highly Commended Runner-Up” en la primera edición del European Faculty Pioneer Award convocado por la European Academy of Business in Society, el World Resources Institute y el Aspen Institute.

La investigación ha contado con la colaboración de *Johanna Klein*.

Es licenciada en International Business Administration y tiene un Máster Internacional en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa de la EOI en Madrid.

En la actualidad, Johanna está trabajando como consultora independiente en las áreas de desarrollo sostenible y responsabilidad corporativa. Tiene experiencia en diseño, monitoreo y evaluación de proyectos en el ámbito de la cooperación al desarrollo y estuvo trabajando con public-private partnerships. Asimismo, está implementando un proyecto de gestión medioambiental interna para oficinas y proyectos de cooperación internacional.

Con anterioridad, estuvo trabajando como técnico de proyectos de desarrollo sostenible y medio ambiente en países en vías de desarrollo con la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ). Johanna ha trabajado en varios países de Asia (India, China, Tailandia, Vietnam, Indonesia) y África (Ghana).





[www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

Sede en Barcelona:  
Diagonal 469, 3<sup>o</sup> 2<sup>a</sup>  
08036 Barcelona  
Tel.: 93 363 35 54  
Fax: 93 419 71 57  
[iefbcn@iefamiliar.com](mailto:iefbcn@iefamiliar.com)

Sede en Madrid:  
Pl. Independencia 8, 4<sup>o</sup> izq.  
28001 Madrid  
Tel.: 91 523 04 50  
Fax: 91 523 28 68  
[iefmad@iefamiliar.com](mailto:iefmad@iefamiliar.com)