

EL DESARROLLO DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A TRAVÉS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

María de la Cruz Déniz Déniz
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

María Katuska Cabrera Suárez
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN

El presente trabajo se centra en el análisis de las relaciones entre la responsabilidad social corporativa y el gobierno corporativo adoptando para ello un enfoque de grupos de interés. A lo largo del mismo se tratará de profundizar en la forma en que los mecanismos internos de gobierno pueden contribuir tanto al refuerzo de los valores de la empresa como a la toma en consideración de las demandas de los grupos de interés. De esta forma se discute sobre la idea de que la internalización por parte de la empresa de las preferencias de tales grupos implica un proceso de tres etapas: la asignación de los derechos de propiedad, la composición del consejo y la determinación de la influencia de los grupos de interés importantes. Todo ello nos permite concluir sobre la necesidad de clarificar los roles y la importancia de los diferentes participantes en los sistemas de gobierno corporativos (propietarios, consejeros, directivos) para lograr un comportamiento socialmente responsable de la empresa, con el fin de asegurar la sostenibilidad y legitimidad de la misma.

Palabras clave: ética, consejo, gobierno, grupos de interés, propiedad, responsabilidad social, valores

EL DESARROLLO DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A TRAVÉS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

1. INTRODUCCIÓN

Dado su objetivo de creación de valor, la empresa no puede ignorar el contexto en el que opera. La empresa está conectada a través de una red de relaciones a un gran número de individuos e instituciones interrelacionados que se denominan grupos de interés o *stakeholders* (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Clarkson, 1995). Estas relaciones influyen en la forma en que una empresa es gobernada y, a su vez, se ven influidas por el comportamiento de la empresa (Tencati y Perrini, 2006). Post, Preston, y Sachs (2002) afirman que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible, y, por tanto, valor a largo plazo, está determinada por sus relaciones con los *stakeholders* clave.

De acuerdo con Freeman y Velamuri (2006), una vez que se ha alcanzado el nivel más básico de conciencia de los *stakeholders*, el *entrepreneur* o el directivo deben entender que la supervivencia y rentabilidad continuadas de la empresa dependen del mantenimiento de una cooperación efectiva con los grupos de interés a lo largo del tiempo. Los entornos competitivo, macroeconómico, legal y político son tan dinámicos que hacen necesario que los acuerdos iniciales con los grupos de interés sean revisados continuamente. De acuerdo con un planteamiento de *stakeholder*, dirigir significa equilibrar los intereses de múltiples grupos de interés de forma efectiva a lo largo del tiempo.

Si el conjunto de relaciones con los *stakeholders* se convierte en una cuestión estratégica para el éxito y la supervivencia a largo plazo de una empresa, la creación de valor para el accionista no puede considerarse como un objetivo suficiente o una medida suficiente de la calidad del equipo directivo (Tencati y Perrini, 2006). De acuerdo con estos autores, el concepto de empresa extendida centrada en los vínculos con los *stakeholders* exige una reconsideración de la naturaleza, los propósitos y el comportamiento de las empresas. Por consiguiente, la visión de *stakeholder* de la empresa se encuentra en la base de un nuevo modelo de gobierno que guía las actividades y relaciones de la misma. En esta visión ampliada del modelo de gobierno, los *stakeholders* se convierten en una parte esencial de la organización extendida y su papel es crucial para una dirección de éxito. Por consiguiente, parece necesario estudiar qué estructuras de gobierno son más adecuadas para cumplir con esas múltiples responsabilidades de la empresa.

Sobre la base de estas ideas, este trabajo se centra en el análisis y discusión de las relaciones entre la responsabilidad social corporativa y el gobierno corporativo adoptando una perspectiva de *stakeholders*. Por otro lado, se tratará de profundizar en la forma en que los mecanismos internos de gobierno pueden contribuir tanto al refuerzo de los valores de la empresa como a la toma en consideración de los intereses de los *stakeholders*.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y GOBIERNO CORPORATIVO: UNA PERSPECTIVA DE STAKEHOLDERS

La teoría de los *stakeholders* representa una contribución muy importante a la ética empresarial (Freeman, 1984; Alkhafaji, 1989). Este planteamiento acoge la visión de que una empresa está formada por y, por tanto, es responsable ante una variedad de *stakeholders*, es decir, partes que afectan o se ven afectadas por la empresa (Freeman, 1997). Se rechaza la idea de que una corporación sólo es responsable ante sus accionistas y se argumenta que los intereses de otros grupos son también relevantes y merecen consideración (Radin, 2002). De esta manera, las teorías sobre los *stakeholders* tratan de identificar a esos individuos o entidades (e.g. la empresa, los directivos, los empleados, los clientes, los proveedores, la comunidad) y explorar las relaciones entre ellos. El análisis de los *stakeholders* es una forma particularmente buena de construir puentes entre los conceptos de poder y responsabilidad, dado que “el poder no puede considerarse aislado de la responsabilidad y es esta relación poder-responsabilidad lo que fundamenta las llamadas hacia la responsabilidad social corporativa” (Carroll, 1989:17). De acuerdo con Carroll (1979), esta responsabilidad social corporativa puede definirse como las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre la organización. Por tanto, las empresas deben responder a numerosas demandas sociales, así como a obligaciones técnicas, económicas y legales.

Radin (2002) indica que los teóricos del enfoque de *stakeholder* comparten algunas ideas que pueden ayudar a deshacer ciertos malentendidos habituales. El primero de estos malentendidos que la teoría de los *stakeholders* pretende combatir es que los accionistas son el único grupo de interés legitimado (Friedman, 1970; Davies y Kay, 1997). Esta falacia incluye el supuesto tradicional de que es necesaria una inversión financiera (e.g. a través de la propiedad del capital) para fundamentar derechos sobre la empresa. Claramente, esto no es cierto puesto que existen abundantes evidencias de que otros individuos o entidades además de los accionistas tienen derechos legítimos sobre la empresa (Schwarcz, 1996). El segundo malentendido es que los accionistas y sus intereses son prioritarios. En este sentido, es cierto que legalmente los directivos no pueden comportarse de forma irresponsable de manera que se perjudiquen la rentabilidad de la empresa y el rendimiento para los accionistas, pero esto no es lo mismo que decir que las únicas preocupaciones de los directivos deban ser esas. Los directivos tienen responsabilidades hacia otros *stakeholders*, muchas de las cuales están codificadas legalmente. Algunos ejemplos son la legislación sobre la protección del consumidor, sobre la seguridad e higiene en el trabajo o sobre la protección ambiental que señalan la prevalencia de los intereses de múltiples *stakeholders*.

El supuesto de los teóricos del enfoque de *stakeholder* ha sido que los accionistas ya tienen el poder para asegurar que sus intereses sean tenidos en cuenta por la empresa y sus directivos. Por tanto, intentan demostrar que los derechos de los accionistas deberían estar limitados o circunscritos por los derechos o intereses de otros grupos de interés (Heath y Norman, 2004). Así, los defensores de este planteamiento reclaman un cambio en la definición básica de las corporaciones modernas desde una perspectiva del accionista a una perspectiva de grupos de interés (Lozano, 2000). Esta última perspectiva podría encajar en lo que Quazi y O'Brien (2000) definen como una visión amplia de la responsabilidad social corporativa que busca la construcción de unas relaciones sostenibles con la sociedad. Ese fuerte compromiso

con la responsabilidad social corporativa incluye responsabilidades amplias con grupos de interés diversos (Heath y Norman, 2004). Sin embargo, de acuerdo con una visión centrada en los accionistas, la función de una empresa es proporcionar bienes y servicios que lleven a la maximización de los beneficios a corto plazo. Esta visión restringida de la responsabilidad social corporativa (Quazi y O'Brien, 2000) no reconoce ninguna responsabilidad social más allá de la obligación de maximizar el valor para el accionista (Heath y Norman, 2004).

Sobre la base de las ideas anteriores, se ha argumentado que el gobierno corporativo debe ocuparse de los procesos a través de los cuales las organizaciones son dirigidas y controladas con el fin de asegurar su viabilidad económica así como su legitimidad (Neubauer y Lank, 1998; Cadbury, 1999). De esta forma, el gobierno corporativo puede entenderse como un proceso por el cual se hace a las corporaciones responsables de los derechos y deseos de múltiples *stakeholders* (Freeman, 1984, Hilb, 2005). De acuerdo con Bonn y Fisher (2005), el gobierno corporativo trata de los derechos y las responsabilidades del consejo de administración de una empresa, su equipo directivo, sus accionistas y otros grupos de interés.

Por consiguiente, es posible adoptar una definición del gobierno corporativo centrada en los *stakeholders* en contraste con la definición tradicional centrada en los accionistas (Pieper, 2003; Letza *et al.*, 2004), la cual considera la empresa sólo como un instrumento legal para que dichos accionistas maximicen sus propios intereses. De este modo, se considera que la perspectiva basada en los accionistas es demasiado limitada para construir una teoría relevante del gobierno corporativo (Charreaux y Desbrières, 2001). La razón es que las empresas tienen una identidad colectiva más que individual y los ejecutivos son los representantes y guardianes de los intereses de todos los *stakeholders* (Hall, 1989). De acuerdo con Driver y Thompson (2002), podemos argumentar que un planteamiento del gobierno corporativo en términos de *stakeholders* puede constituir un sistema más lógico o racional, un sistema más justo o más democrático y un sistema que proporciona mejores resultados empresariales. En este sentido, la introducción de una serie de principios y mejores prácticas en el sistema de gobierno corporativo podría ayudar a proporcionar una respuesta efectiva a los diferentes *stakeholders* (Arjoon, 2005).

Precisamente la preocupación por las actividades de las organizaciones y los recientes escándalos corporativos han originado una atención creciente a la cuestión del gobierno corporativo. Organismos tales como la OCDE y los mercados de valores han desarrollado principios de gobierno corporativo que incluyen referencias a la ética empresarial; es decir, se argumenta que el planteamiento ético de una organización debe ser abordado en el marco del gobierno corporativo (Bonn y Fisher, 2005; Jesover y Kirkpatrick, 2005). Concretamente en España hemos sido testigos del desarrollo de los denominados códigos Olivencia, Aldama y recientemente el código Conthe. En cualquier caso, las discusiones y las buenas intenciones no tendrán un efecto real en la responsabilidad social corporativa si no tienen fundamentos sólidos en la propiedad, el consejo de administración y las relaciones con los grupos de interés (Thomsen, 2006). De acuerdo con este autor, los grupos de interés pueden influir en una empresa a través de las transacciones o contratos de mercado, pero los costes de transacción y los problemas de información establecen límites al uso de los mecanismos contractuales. Por tanto, es necesario el uso de mecanismos ajenos al mercado (Zingales, 2001) llevando a cabo la internalización de las preferencias de los *stakeholders* a través de un

proceso de tres etapas: asignación de derechos de propiedad, composición del consejo y determinación de la influencia de los grupos de interés importantes.

3. LA INTERNALIZACIÓN DE LAS PREFERENCIAS DE LOS STAKEHOLDERS: LA PROPIEDAD, EL CONSEJO Y LOS CONTRATOS CON LOS STAKEHOLDERS

Los propietarios de la empresa contribuyen a definir los valores corporativos de la misma, valores que pueden ser establecidos en la junta general de accionistas o bien por parte del consejo de administración cuando los dueños de la empresa delegan en el mismo las decisiones en relación al establecimiento de valores. Por tanto, y sobre la base del planteamiento anterior, la propiedad es el primer factor que influye en la definición de los valores corporativos. Así mismo, los propietarios o también sus directivos pueden decidir la inclusión o no de representantes de *stakeholders* relevantes en el consejo pudiendo este último formalizar o no contratos implícitos con tales *stakeholders* (Thomsen, 2006). Atendiendo a este procedimiento formal, tiene sentido realizar un énfasis secuencial primero en la propiedad, después en la estructura del consejo, y por último en los contratos con los *stakeholders* como elementos necesarios para la internalización de las preferencias de los *stakeholders*. En los siguientes subapartados se profundiza en el análisis de estos tres elementos.

3.1. La propiedad

Aunque una solución a los problemas de contratación entre la empresa y los grupos de interés está en internalizar dicha relación a través de la propiedad, las participaciones en la propiedad generalmente no se distribuyen entre los diversos grupos de interés de acuerdo con sus intereses en la empresa (Thomsen, 2006). Ello se debe a diversas razones. En primer lugar, no todos los grupos de interés tienen el capital suficiente o la disposición para asumir los riesgos que supone invertir en la propiedad de una empresa. Esto es así, por ejemplo, para el caso de los empleados. En segundo lugar, no todos los grupos de interés tienen la información necesaria para ser propietarios eficaces. Esto constituye un obstáculo para la propiedad gubernamental y para los inversores financieros. En tercer lugar, el coste de la toma de decisiones colectiva para propietarios muy diversos en términos de nivel de recursos, preferencias e información podría ser prohibitivo. De esta forma, y permaneciendo igual el resto de factores, las empresas con propietarios homogéneos serán más eficientes, como es el caso de los que pertenecen a la misma familia o a la misma comunidad (por ejemplo, los miembros de una cooperativa). Por consiguiente, la propiedad constituye un problema de ajuste en el cual los propietarios con características específicas (acceso a información, capital o conocimiento) se sitúan en empresas que tienen sus propias características específicas (tamaño, actividades, tecnología) (Thomsen, 2006).

En relación al comportamiento de los propietarios, Himmelberg et al. (1999) y Zhara et al. (2000) argumentan que los consejeros y los directivos con bajos niveles de propiedad es más probable que lleven a cabo acciones oportunistas, apoyando proyectos que favorezcan sus propios intereses en lugar de crear valor para los *stakeholders* de la empresa. Sin embargo, la evidencia empírica acerca de la propiedad y el control sugiere que en muchas organizaciones grandes no sólo existen accionistas

mayoritarios (e.g., Holderness y Sheehan, 1988; Gedajlovic, 1993; La Porta, *et al.*, 1999; Thomsen and Pedersen, 2000) sino que, además, estos participan de forma activa en el gobierno corporativo; en contraposición a la idea de Berle y Means, según los cuales los directivos no son responsables ante nadie debido a la dispersión del capital (La Porta *et al.*, 1999). Así, la concentración de propiedad en manos del principal accionista puede incentivar al mismo a dirigir la empresa de forma apropiada porque de este modo incrementaría directamente su propia riqueza (Yeh, 2005). Por tanto, una acumulación de capital en manos de la alta dirección podría mejorar la atención que prestan los directivos a las exigencias de los grupos de interés (Jansson, 2005). Así, los directivos propietarios estarían incentivados para mantener la calidad del producto, promover las innovaciones y responder de forma más efectiva al entorno cambiante, evitar una reputación negativa derivada de la adopción de malas políticas medioambientales, mejorar su comportamiento hacia la comunidad en general y mantener buenas relaciones con los empleados (Johnson y Greening, 1999).

A pesar de la discusión establecida previamente en relación a los intereses de los propietarios, la posibilidad de que éstos puedan tener otros objetivos distintos a la maximización del valor de sus participaciones raramente se considera en la literatura (Thomsen y Pedersen, 2000). Es por ello que la identidad de los propietarios puede ser un factor importante a considerar para entender el gobierno corporativo. En esta línea, Thomsen y Pedersen (2000) concluyen que, ante los elevados niveles de concentración de la propiedad en Europa, la identidad de los propietarios es crucial para entender la dirección corporativa en el continente. Así, aunque generalmente todos los propietarios se benefician del alto precio de las acciones, diferirán en la prioridad que le dan al valor frente a otros objetivos. En este sentido, Galve y Salas (1995) establecen que la naturaleza de los accionistas mayoritarios puede influir en los resultados, no sólo debido a los objetivos diferentes que los mismos puedan tener, sino también a los costes de agencia asociados a los contratos que buscan mantener la cohesión del grupo o bien que regulan los conflictos con los accionistas minoritarios. Concretamente, cuando la propiedad está en manos de una familia pueden aparecer luchas de poder porque los conflictos de la empresa y de la familia llegan a entrelazarse y, además, se pueden crear problemas relativos al tamaño de la compañía debido a las limitaciones que supone la autofinanciación. Así mismo, la implicación de la familia en la dirección de la empresa puede dar lugar a que los puestos directivos sean ocupados por personas no cualificadas para ello, en otras palabras al atrincheramiento familiar, que aunque es uno de los fallos más graves que se pueden cometer es aún bastante frecuente (Thomsen y Pedersen, 2000).

3.2. El consejo de administración

La decisión sobre la composición del consejo distribuye los puestos a ocupar en el mismo entre todos los candidatos potenciales, entre los que se incluyen los representantes de los grupos de interés así como directivos y miembros del consejo de carácter profesional (Thomsen, 2006). Los miembros de los consejos normalmente son elegidos por los propietarios, los cuales delegan en ellos el derecho a decidir sobre los valores corporativos. En aquellas empresas en las que existe separación entre la propiedad y el control los directivos juegan un papel fundamental a la hora de crear o cambiar el sistema de valores corporativo y la composición del consejo es un factor determinante en dicho proceso.

En la literatura existente se ha discutido la cuestión de cuál debería ser la composición de los consejos para cumplir mejor con sus funciones, a saber, servicio, dependencia de recursos y control (Johnson et al., 1996). En definitiva, la idea de la composición del consejo se refiere a la diferencia existente entre un consejo formado por consejeros que funcionan independientemente de la empresa y del equipo directivo (concretamente, del director general), y un consejo formado principalmente por miembros del equipo directivo (Dalton *et al.*, 1998). Sin embargo, la verdadera independencia requiere que los miembros del consejo no tengan afiliación personal o profesional alguna a la compañía, su equipo directivo, su casa matriz o a cualquier otra empresa con la que dicha compañía haga negocios (Klein et al., 2005). No obstante, tal y como han puesto de manifiesto los recientes escándalos corporativos, cumplir con los estándares formales no es suficiente. Se debería prestar más atención a las actitudes y comportamientos de los consejeros y de la dirección para un correcto gobierno corporativo, lo cual implica tanto “hacer las cosas correctas” como “hacer correctamente las cosas” (Van de Berghe y Levrau, 2004).

Las relaciones con los grupos de interés clave pueden ser internalizadas teniendo a tales grupos representados en los consejos como miembros no directivos de los mismos (Evan y Freeman, 1993; Louma y Goodstein, 1999). De esta forma, se podría promover la justicia procedimental asegurando que las consideraciones de los grupos de interés estén directamente representadas en la toma de decisiones corporativa. Así, si la preocupación corporativa en relación a los grupos de interés es vista como importante y legítima es probable que sea institucionalizada dentro de las estructuras sociales, en particular dentro del consejo. Ibrahim et al. (2003) establecen que la presencia de consejeros no directivos en los consejos es probable que lleve a la compañía a implicarse en actividades socialmente responsables, dado que los consejeros no directivos desempeñan “roles organizativos más amplios” que los consejeros directivos (Johnson y Greening, 1999). Aunque los consejeros no directivos se rigen por las mismas responsabilidades legales que el resto de los miembros del consejo, se afirma que la naturaleza de su rol les lleva a adoptar una visión más equilibrada que los consejeros directivos (Kakabadse et al., 2001; Kakabadse et al., 2006). Según McNulty y Pettigrew (1999), los consejeros no directivos influyen en el establecimiento de la estrategia, contradiciendo así la creencia de que estos meramente ponen su firma a los deseos de los directivos (Kakabadse et al., 2006). Los autores establecen que el rol de los consejeros no directivos se ha profesionalizado. Así, muchos consejos utilizan hoy en día agencias de reclutamiento para buscar posibles consejeros no directivos con conocimientos y habilidades específicas.

Johnson y Greening (1999) afirman que los consejeros no directivos persiguen tanto objetivos financieros, en consonancia con la teoría de la agencia, como objetivos no financieros de carácter más amplio, reconociendo que la empresa tiene responsabilidades no sólo hacia sus accionistas sino también hacia otros grupos de interés. Estos autores consideran que el valor de los consejeros no directivos está en tomar en consideración y dirigir a los grupos externos, mejorando así las relaciones de la empresa con su entorno. A su vez, estimulan el deseo de los grupos internos de “mantener la casa en orden”, particularmente a través del buen gobierno (Dutton y Jackson, 1987; Fombrun y Shanley, 1990). Según Barrat (2005), estos individuos capaces de entender y anticipar las demandas complejas a que se enfrenta la organización y, como resultado, de instituir procedimientos apropiados de gobierno, serán considerados como un recurso valioso.

La idea más común es que el consejo debería ayudar a maximizar el valor para el accionista, pero, aún en ese caso, los intereses de los propietarios pueden no ser homogéneos (Thomsen, 2006). En primer lugar, tanto los grandes inversores como los pequeños accionistas pueden preocuparse por los aspectos éticos y políticos, así como por las rentas del capital (Woidtke, 2002). En segundo lugar, a los grandes propietarios, tales como familias fundadoras u otras corporaciones, no sólo les interesa cuidar su relación con la empresa en calidad de propietarios (Thomsen y Pedersen, 2000). En tercer lugar, los fundadores y sus familias pueden tener ideas idiosincrásicas acerca de cuál debe ser la misión de la empresa (Morck, et al, 1988). Por tanto, el consejo habrá de tener en cuenta las consideraciones de los grupos de interés no propietarios, incluso si el valor para el accionista continúa siendo la meta global que se pretende alcanzar. Por tanto, los consejos exitosos deberían esforzarse por proporcionar valor tanto al accionista como al resto de los grupos de interés de una forma tanto legal como legítima (Hilb, 2005) y la forma de conseguirlo requiere la inclusión en el consejo de representantes de los grupos de interés más relevantes.

Según Hermalin y Weisbach (2000), los beneficios que proporciona la mejora en la relación con los grupos de interés han de ser sopesados con el incremento potencial de costes que supondrá la toma de decisiones colectiva para dirigir los conflictos de interés en los consejos de mayor tamaño. Una solución alternativa consiste en invitar a expertos en la toma de decisiones que conozcan las necesidades de los principales grupos de interés de la empresa y sentarles en el consejo, si bien no queda claro hasta qué punto dicha representación funcionará como salvaguarda de los intereses de tales grupos (Thomsen, 2006). De hecho, puede ocurrir que los consejeros externos con menos conocimientos de la empresa y que sólo tengan un interés financiero puedan reducir la eficiencia de la misma distrayendo a los directivos y llevándoles a que se centren sólo en objetivos de corto plazo (Klein et al., 2005).

Otra cuestión importante en relación al consejo es el liderazgo. La estructura de liderazgo de la empresa definida en términos de si el director general es también presidente del consejo está sujeta a controversia. Según Howton et al. (2005), unificar en la misma persona los puestos de director general y presidente del consejo hace que se concentre en un único individuo una base de poder que permitirá al director general tomar decisiones en su propio interés, lo cual se hará a expensas de los grupos de interés de la empresa. Sin embargo, otros autores (e.g. Coles et al., 2001; Boyd, 1995) sugieren que con dicha combinación la dirección de la empresa es menos ambigua que si dos individuos ocuparan estas dos posiciones. Además, el director general y presidente del consejo tiene un conocimiento más completo de la empresa que el que puede tener un externo (esto es, un presidente del consejo independiente). Así mismo, como interno a la empresa, el director general tiene un mayor compromiso con la misma que un presidente del consejo que sea externo. La evidencia y las opiniones contrapuestas a este respecto llevan a Howton et al. (2005) a sugerir que la configuración del liderazgo en la empresa puede estar estrechamente asociada a otros mecanismos de control, en particular a la composición del consejo más allá de la figura del presidente, que permitan un gobierno corporativo desde el punto de vista de los grupos de interés.

3.3. Los contratos con los grupos de interés

Según Thomsen (2006), una tercera forma en que las empresas pueden internalizar las preocupaciones de los grupos de interés es incrementando su credibilidad y fiabilidad a través de contratos implícitos basados en la reputación, la cultura corporativa o la socialización. Fombrun (1996) establece que la reputación puede construirse a partir de un comportamiento consistente durante un largo período de tiempo y se puede ver facilitada por la comunicación. Siguiendo a Kreps (1990), una reputación basada en la honestidad es un activo valioso que se perderá si la compañía no ofrece confianza. El compromiso con la satisfacción del empleado, el valor para el cliente, y la protección de los acreedores pueden ser también activos valiosos y sostenidos. Por ejemplo, en el caso de las empresas familiares, la literatura contiene referencias importantes en relación a valores tales como la calidad del producto, el respeto y la protección hacia el empleado, la implicación con la comunidad, el sacrificio de la familia para apoyar financieramente la empresa, la continuidad y la integridad en las políticas directivas, el enfoque corporativo, etc. (Donnelly, 1964, Ward, 1987; Leach, 1993; Poza, 1995; Neubauer y Lank, 1998; Miller y Le Breton-Miller, 2003). Esas ideas forman parte de la “leyenda” que se ha creado sobre los negocios familiares con respecto a características tales como la preocupación por la reputación, la orientación hacia el largo plazo, el respeto por las tradiciones y los valores familiares, el arraigo con su entorno, etc. (Ward, 1987; Lansberg, 1999; Gnan y Montemerlo, 2002).

Thomsen (2006) considera que la socialización constituye otro medio para lograr la internalización de las preocupaciones de los grupos de interés no sólo en lo referente a los valores corporativos, sino también incluso en la mente e identidad de los directivos. Las identidades de los directivos se ven afectadas al representar a la organización en sus relaciones con los grupos de interés (Scott y Lane, 2000). En este sentido, la teoría del *stewardship* (Davis et al., 1997) establece que los directivos cuyas necesidades se basan en el crecimiento, el logro, y la autorrealización, y que están intrínsecamente motivados pueden hacer mejor uso de los objetivos organizativos que de los suyos propios. De forma similar, los directivos que se identifican con sus empresas y están fuertemente comprometidos con los valores organizativos es más probable que sirvan a los fines organizativos. De esta forma, los directivos se identificarán con los valores organizativos y preferirán un comportamiento cooperativo, el cual podría facilitar los contratos implícitos con los grupos de interés externos. De hecho, el compromiso con la comunidad, los trabajadores y otros grupos de interés es congruente con la idea de beneficio colectivo que constituye uno de los principios básicos de esta teoría. En esta misma línea, Davis et al. (1997) argumentan que, en organizaciones heterogéneas en que los intereses de sus grupos de interés compiten entre sí, los *stewards* están motivados a tomar decisiones que perciban como las mejores para dichos grupos, en línea con los principios de la ética Rawlsiana. Como resultado, puede decirse que estos líderes están motivados por el poder en un sentido social antes que personal (Peay y Dyer, 1989). Una persona motivada por el poder social desea construir una organización más por el beneficio de la sociedad que para su gloria personal. Desde un punto de vista ético, podría decirse que se está haciendo un uso legítimo del poder (Gallo y Melé, 1998). Siguiendo este enfoque, el rol del consejo podría ser proporcionar servicios y consejos antes que supervisar y controlar y, por tanto, su estructura se basaría en internos a la empresa o externos afiliados a la misma (Klein et al., 2005; Van den Berghe y Levrau, 2004).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Llegados a este punto podemos afirmar que la orientación corporativa hacia la responsabilidad social dependerá en última instancia de la naturaleza de los propietarios de la empresa, así como de los valores de los mismos y de sus representantes en el consejo y en el equipo directivo.

Así mismo, es importante señalar que la idea de primacía de los accionistas sobre los intereses de otros grupos de interés está experimentando una transformación interna. De esta forma, está ganando cada vez más importancia una noción de la responsabilidad corporativa en la cual el activismo de los accionistas se convierta en el medio por el cual la sociedad haga que la dirección corporativa rinda sus cuentas. En las décadas pasadas se ha producido un cambio en lo que constituye valor para el accionista, lo cual refleja las reivindicaciones que han venido realizando los grupos de interés durante este período. Dichas reivindicaciones indican que los accionistas deberían ejercer su poder no como representantes del mercado sino como agentes de la sociedad en general. El accionista tiene derecho a pedir cuentas a los directivos no como una reivindicación basada en la propiedad, sino esencialmente porque va en el interés de la sociedad el que ellos desarrollen esta función (Deakin, 2005).

Al objeto de aportar una mayor evidencia con respecto al tema que nos ocupa, la investigación futura debería ir encaminada a clarificar los roles y la importancia de los diferentes participantes en los sistemas de gobierno corporativos (propietarios, consejeros, directivos) para lograr un comportamiento socialmente responsable de la empresa, con el fin de asegurar la sostenibilidad y legitimidad de la misma. Así, y con respecto a la propiedad, sería necesario establecer cuál es la naturaleza de los propietarios de las corporaciones, cuáles son sus objetivos (financieros o no financieros) que influyen en la defensa de los múltiples grupos de interés de la empresa, y cuáles son los valores sobre la base de los cuales participan en el gobierno corporativo. En segundo lugar, y con respecto a los consejos de administración, sería conveniente analizar su composición más allá de la distinción tradicional entre consejeros internos y externos, verificar a qué hace referencia la independencia de los consejeros, conocer las dinámicas internas del consejo y los factores que afectan a su funcionamiento, así como la relación entre el funcionamiento del consejo y el cumplimiento de sus tareas o los resultados de la empresa (especificando a qué tipo de resultados nos referimos). Finalmente, y con respecto a los contratos implícitos con los grupos de interés, resultaría de gran utilidad determinar cuáles son los elementos que constituyen la reputación de una empresa y cómo se forjan, cuál es la relación entre la reputación de una empresa y la valoración que realiza el mercado de la misma, o qué importancia tiene la socialización para el mantenimiento de la reputación así como de una cultura de atención a los grupos de interés.

REFERENCIAS

Alkhafaji, A.F.: 1989, *A Stakeholder Approach to Corporate Governance: Managing in a Dynamic Environment*. New York: Quorum Books.

Arjoon, S.: 2005, "Corporate Governance: An Ethical Perspective", *Journal of Business Ethics*, 61, 343-352.

Barrat, R.: 2005, "The role and contribution of the non executive director: implications for corporate social responsibility in the boardroom", Unpublished PhD. Thesis, Cranfield University, School of Management.

Bonn, I. and Fisher, J.: 2005, "Corporate Governance and Business Ethics: Insights from the Strategic Planning Experience", *Corporate Governance*, 13, 730-738.

Boyd, B.K.: 1995, "CEO duality and firm performance: a contingency model", *Strategic Management Journal*, 16 (4): 301-312.

Cadbury, Sir A.: 1999, "What Are the Trends in Corporate Governance? How will They Impact your Company?" *Long Range Planning*, 32, 12-19.

Carroll, A. B.: 1979, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Carroll, A. B.: 1989, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. United States: South-Western Publishing Co.

Clarkson, M.B.E.: 1995, "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20: 92-117

Coles, J.W.; McWilliams, V.B. y Sen, N.: 2001, "An examination of the relationship of governance mechanisms to performance", *Journal of Management*, 27 (1): 23-50.

Charreaux, G. and Desbrières, P.: 2001, "Corporate Governance: Stakeholder versus Shareholder Value", *Journal of Management and Governance*, 5, 107-128.

Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A.E. and Johnson, J.L.: 1998, "Meta-analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 19, 269-290.

Davies, E. and Kay, J.: 1997, "Shareholders aren't Everything", *Fortune*, febrero 17

Davis, J.H., Schoorman, F.D. and Donaldson, L.: 1997, "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 20-47.

Deakin, S.: 2005, "The coming transformation of shareholder value". *Corporate Governance*, 13, 11-18.

Donaldson, T. y Preston, L.E.: 1995, "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review* 20 (1), 65-91.

Donnelly, R.G.: 1964, "The family business". *Harvard Business Review*, 1:427-445

Driver, C. and Thompson, G.: 2002, "Corporate Governance and Democracy: The Stakeholder Debate Revisited", *Journal of Management and Governance* 6, 111-130.

Dutton, J.E. y Jackson, S.E.: 1987, "Categorizing strategic issues: links to organizational action", *Academy of Management Review* 12 (1), 76-90.

Evan, W. y Freeman, R.E.: 1993, "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian Capitalism", en Beauchamp y Bowie N (Eds), *Ethical theory and business*, 75-93. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Fombrun, C.J.: 1996, *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Boston: Harvard Business School Press.

Fombrum, C.J. y Shanley, M.: 1990, "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal* 33 (2), 233-258.

Freeman, R. E.: 1984, *Strategic Management. A stakeholder Approach*, Boston: Pitman/Ballinger (Harper Collins).

Freeman, R.E.: 1997, "Stakeholder Theory", en P.H. Werhane and R.E. Freeman (ed.) *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Malden, MA: Blackwell Publishers Ltd.

Freeman, R.E. y Velamuri, S. R.: 2006, "A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility", en Kakabadse, A. y Morsing, M., *Corporate social responsibility Reconciling aspiration with application*, 9-23. Palgrave Mcmillan. Gran Bretaña

Friedman, M.: 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13, september, 122-126.

Gallo, M.A. and Melé, D.: 1998, *Ética en la empresa familiar*. Editorial Praxis. Barcelona.

Galve Gorriz, C & Salas Fumás, V.: 1995, "Propiedad y eficiencia de la empresa: teoría y evidencias empíricas", *Información Comercial Española*, 740,119-129.

Gedajlovic, E.: 1993, "Ownership, strategy and performance: Is the dichotomy sufficient?" *Organization Studies*, 14, 5, 731-752.

Gnan, L. and Montemerlo, D.: 2002, "The Multiple Facets of Family Firms' Social Role: Empirical Evidence from Italian Smes". *Research Forum Proceedings of the Family Business Network 13th Annual Conference*. Helsinki, Finland.

Hall, K.L.: 1989, *The Magic Mirror: Law in American History*. New York: Oxford University Press.

Heath, J. y Norman, W.: 2004, "Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management: What Can the History of State-Run Enterprises Teach us in the Post-Enron era?" *Journal of Business Ethics*, 53, 247-265.

Hermalin, B. y Weisbach, M.E.: 2000, "Boards of directors as an endogenously determined institution. A survey of the economic literature". *Social Science Research Network*

Hilb, M.: 2005, "New corporate governance: from good guidelines to great practice", *Corporate Governance*, 13, 569-581.

Himmelberg, C.P.; Hubbard, R.G. y Palia, D.: 1999, "Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance", *Journal of Financial Economics*, 53 (3): 353-384.

Holderness, C.G. y Sheehan, D.P.: 1988, "The role of majority shareholders in publicly held corporations. An exploratory analysis", *Journal of Financial Economics*, vol 20, 317-346.

Howton, S.D.; Howton, S. W.; y McWilliams V.B.: 2005, "Management, governance and corporate responsibility", en Doh, J.P y Stump, S.A., *Handbook on responsible leadership and governance in global business*, 243-258. Edwarg Elgar. Gran Bretaña.

Ibrahim, N.A.; Howar, D.P. y Angelis, J.P.: 2003, "Board members in service industry: an empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and directorial type", *Journal of Business Ethics*, 47 (4), 393-401.

Jansson, E.: 2005, "The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures", *Journal of Business Ethics*, 56: 1-13

Jesover, F. and Kirkpatrick, G.: 2005, "The Revised OECD Principles of Corporate Governance and Their Relevance to Non-OECD Countries", *Corporate Governance*, 13, 127-136.

Johnson, R.A. and Greening, D. W.: 1999, "The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, 42, 564-576.

Johnson, J.L., Daily, C.M. and Ellstrand, A.E.: 1996, "Boards of Directors: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, 22, 409-438.

Kakabadse, A.P.; Kakabadse, N.; Ward, K. y Bowman, C.: 2001, "Role and contribution of non executive directors", *International Journal of Corporate Governance*, 1, 4-7.

Kakabadse, A.P.; Kakabadse, N.K. y Barrat R.: 2006, "CSR in the boardroom: contribution of non executive director (NED)", en Kakabadse, A. y Morsing, M. *Corporate social responsibility Reconciling aspiration with application*, 284-299. Palgrave Mcmillan. Gran Bretaña

Klein, P., Shapiro, D. and Young, J.: 2005, "Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: The Canadian Evidence", *Corporate Governance*, 13, 769-784.

Kreps, D.M.: 1990, "Corporate culture and economic theory", en Alt, J.E. y Shepsle, K. (Eds), *Perspectives on positive political economy*, Cambridge: Cambridge University Press.

Lansberg, I.S.: 1999, *Succeeding Generations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

La Porta, R; López de Silanes, F. & Shleifer, A.: 1999, "Corporate ownership around the world", *The Journal of Finance*, LIV, 2, 471-517.

Leach, P.: 1993, *La empresa familiar*. Ediciones Granica. Barcelona, España

Letza, S., Sun, X. and Kirkbride, J.: 2004, "Shareholding versus Stakeholding: A Critical Review of Corporate Governance", *Corporate Governance*, 12, 242-262.

Louma, P. y Goodstein, J.: 1999, "Stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition and structure", *Academy of Management Journal*, 42 (5), 553-563.

Lozano, J.M.: 2000, *Ethics and Organizations: Understanding Business Ethics as a Learning Process*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

McNulty, T. y Pettigrew, A.: 1999, "Strategists on the board", *Organisational Studies*, 20, 47.

Miller, D. and Le Breton-Miller, I.: 2003, "Challenge versus Advantage in Family Business". *Strategic Organization*, 1, 127-134.

Morck, R.; Shleifer, A. y Vishny, R.: 1988, "Management Ownership and market valuation: an empirical analysis", *Journal of Financial Economics*, 20 (1): 293-315

Neubauer, F. y Lank, A.G.: 1998, *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London, GB: McMillan Press LTD.

Peay, T. y Dyer, W.: 1989, "Power orientation of entrepreneurs and succession planning", *Journal of Small Business Management*. January:47-52.

Pieper, T.: 2003, "Corporate Governance in Family Firms- A literature Review", en M. Huse, H. Landström, y G. Corbetta (ed.) *Governance in SMEs-Contributions from the 2nd*

International Doctoral Course on Governance in SMEs. Sandvika: Norwegian School of Management.

Post, J.E.; Preston, L.E. y Sachs, S.: 2002, "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view", *California Management Review*, 45 (1), 6-28.

Poza, M.E.: 1995, *A la Sombra del Roble: La Empresa Privada Familiar y su Continuidad*. Ohio, United States: Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.

Quazi, A. M. y O'Brien D.: 2000, "An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.

Radin, T.J.: 2002, "From Imagination to Realization: a Legal Foundation for Stakeholder Theory", en M.L. Pava y P. Primeaux (ed.) *Re-Imagining Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy*. Netherlands: Elsevier Science Ltd

Schwarcz, S.L.: 1996, "Rethinking a Corporation's Obligations to Creditors", *Cardozo Law Review*, 17, 647-690.

Scott, S. G. y Lane, V. R.: 2000, "A stakeholder approach to organizational identity", *Academy of Management Review*, 25 (1): 43-62.

Tencati, A. y Perrini, F.: 2006, "The sustainability perspective: a new governance model", en Kakabadse, A. y Morsing, M. *Corporate social responsibility Reconciling aspiration with application*, 94-111. Palgrave Mcmillan. Gran Bretaña

Thomsen, S.: 2006, "Corporate governance and corporate social responsibility", en Kakabadse, A. y Morsing, M. *Corporate social responsibility Reconciling aspiration with application*, 40-54. Palgrave Mcmillan. Gran Bretaña

Thomsen, S. y Pedersen, T.: 2000, "Ownership structure and economic performance in the largest european companies". *Strategic Management Journal*, 21, 689-705.

Van den Berghe, L.A.A. y Levrau, A.: 2004, "Evaluating boards of directors: What constitutes a good corporate board?" *Corporate Governance*, 12, 461-478.

Ward, J. L.: 1987, *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.

Woidtke, T.: 2002, "Agents watching agents? Evidence from pension fund ownership and firm value", *Journal of Financial Economics*, 63 (2), 99-131.

Yeh, Y.: 2005, "Do Controlling Shareholders Enhance Corporate Value?" *Corporate Governance*, 13, 313-325.

Zhara, S.A.; Neubaum, D.O. y Huse, M.: 2000, "Entrepreneurship in medium size companies: explaining the effects of ownership and governance systems", *Journal of Management*, 26 (5): 947-976.

Zingales, L.: 2001, "Corporate Governance". Working Paper presented at the National Bureau of Economic Research and published in the *New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*.