



Artículo

La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la Administración Pública

M. Ángeles Oviedo-García^{a,*}, Mario Castellanos-Verdugo^a, Adriana Riquelme-Miranda^b
y Julio García del Junco^a

^a Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, Av. Ramón y Cajal, 1, Sevilla, España

^b Departamento de Business, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Autónoma de Chile, Av. Alemania 01090, Temuco, Chile

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 27 de noviembre de 2012

Aceptado el 25 de febrero de 2013

On-line el 21 de junio de 2013

Códigos JEL:

H11

Palabras clave:

Aprendizaje organizacional
Resultados de la organización
Administración pública
Chile

R E S U M E N

La Administración Pública, en el ejercicio de sus funciones, utiliza intensamente el capital humano y el conocimiento, y cada vez más se considera el conocimiento como un recurso clave, debido a las crecientes exigencias de calidad, eficiencia y transparencia en el tratamiento y la solución de los problemas colectivos. El conocimiento es, por lo tanto, un recurso estratégico trascendental y la capacidad de gestionarlo adecuadamente es clave para que las instituciones desarrollen sus funciones eficientemente. Utilizando un modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza (*partial least square* [PLS]) se analiza la relación entre la capacidad de aprendizaje del sistema organizativo, caracterizado por la interacción dinámica entre stocks y flujos de conocimiento, y el impacto en los resultados, o desempeño. Los resultados confirman que la capacidad de aprendizaje tiene un impacto positivo en los resultados en la Administración Pública. Se analizan las implicaciones prácticas de estos resultados.

© 2012 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

The relationship between organizational learning and performance in Public Administration

A B S T R A C T

Public Administration, when performing its duties, uses intensively human capital and knowledge and increasingly considers knowledge as a key resource due to the growing demands of quality, efficiency and transparency during collective problems processing and solving. So knowledge is an essential strategic resource and capacity to appropriately manage is key element in order to institutions perform their functions properly. Using structural equations model based on variance (Partial Least Square [PLS]) relationship between organizational learning capacity, characterized by the dynamic interaction between knowledge flows and stocks, and the impact on the results, or performance, is analyzed. The results confirm that the learning capacity has a positive impact on the results of the Public Institution. Managerial implications of these results are analysed.

© 2012 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

Dentro de la literatura de dirección estratégica se ha analizado la importancia de los recursos y de las capacidades organizativas para la competitividad empresarial. La teoría de recursos y capacidades es el punto de partida para explicar la importancia de los recursos

intangibles basados en el conocimiento para el logro y el sostenimiento de una ventaja competitiva dinámica. Lo novedoso de esta teoría radica en la definición de la empresa no como una cartera de negocios, sino como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semipermanente (Acedo, Barroso y Galán, 2006; Wernerfelt, 1984), y por lo tanto, su potencial de resultados estará más relacionado con la disposición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otros (Barney, 1991) que por su posición competitiva en su sector de actividad.

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: maoviedo@us.es (M.Á. Oviedo-García).

Por otro lado, desde la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento, Grant (1996) sostiene que el conocimiento representa el recurso estratégico más importante para la competitividad empresarial, y que la habilidad para gestionarlo constituye la capacidad más relevante para crear y sostener una ventaja competitiva (Barney, 1991; Gairín-Sallán, Fernández de Álava, Barrera-Corominas y Rodríguez-Gómez, 2012).

Se puede considerar a la organización como un sistema de producción y aplicación de conocimientos (Spender, 1996). En las organizaciones lo importante no es que puedan acumular conocimiento (enfoque estático), sino que sean capaces de aprender de forma continua al crear nuevos conocimientos, transferirlos y aplicarlos (enfoque dinámico) (Real, Leal y Roldán, 2006). El conocimiento debe ser, así, considerado como un concepto dinámico, puesto que evoluciona y se transforma, modificando las formas de pensar y de actuar dentro de la organización (Nonaka, 1999), es decir, haciendo posible el aprendizaje.

El aprendizaje¹ es un proceso iterativo, tanto de adaptación como de manipulación de las demandas de un entorno creciente en actividad y variedad (Hedberg, 1981), en el que el conocimiento es el principio y el resultado (Miller, 1996; Vera y Crossan, 2003). Todas las organizaciones deben comprometer una parte de sus recursos en aprendizaje como parte de su desarrollo (Nevis, Dibella y Gould, 1995), de forma que el aprendizaje en la organización constituye un comportamiento sistemático e immanente a la misma (Duncan y Weiss, 1979).

Tanto desde un punto de vista práctico como académico es importante analizar la relación que existe entre aprendizaje organizacional y rendimiento, puesto que si bien ha generado controversia en el campo de la dirección de empresas (Inkpen y Crossan, 1995), el aprendizaje y los conocimientos son, por lo general, precedentes decisivos de mejores resultados (Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Fiol y Lyles, 1985; Senge, 1990; Stewart, 1997), de forma que las organizaciones que aprenden más eficazmente tendrán a largo plazo mayor rendimiento que sus competidores (Inkpen y Crossan, 1995) y, más concretamente, las que desplieguen estrategias que promuevan el aprendizaje a nivel individual, grupal y organizativo (Fiol y Lyles, 1985; Garvin, 1993; Slater y Narver, 1995; Slocum, McGill y Lei, 1994).

El sector público no es ajeno a la importancia del aprendizaje, puesto que para su plena integración en la sociedad del conocimiento se hace necesario que se optimicen los procesos por los que se capta, genera, demanda y se distribuye el conocimiento del que disponen (Rodríguez, 2005). El aprendizaje organizacional en la Administración Pública realiza una importante contribución al logro de sus funciones, reduciendo los costes de desarrollar soluciones repetidas veces, identificándolas y repitiendo buenas prácticas ya identificadas y protegiéndolas del nocivo efecto de la rotación de personal (Sánchez y Morrison-Saunders, 2011).

El contexto de la nueva gestión pública, que se caracteriza por la demanda de calidad y eficiencia en el tratamiento y la solución de los problemas colectivos, junto con la necesidad de implementar estrategias de largo plazo que permitan consolidar el desarrollo integral de una sociedad, han llevado a las Administraciones Públicas de mayor éxito a incorporar el conocimiento como recurso clave (Peluffo y Catalán, 2002). Así, en el ejercicio de sus funciones, las organizaciones públicas utilizan con mayor intensidad que otras el capital humano y el conocimiento (Rodríguez, 2005). Este conocimiento que lleva a la acción, para ser útil, debe difundirse y circular por medios que faciliten su acceso por parte de todos los miembros de la organización, quienes lo podrán utilizar en la resolución de sus propios problemas, retroalimentando al sistema

con nuevo conocimiento que va siendo sucesivamente utilizado y mejorado.

Así, una Administración Pública inteligente, que aprende, debe, por un lado, generar mecanismos de recogida de información de la sociedad, y del entorno en general, pero por otro, y más importante, debe generar ideas que la mantenga conectada a la realidad de esta (Martín Castilla, 2005, 2006). La Administración que aprende se caracteriza porque propicia oportunidades para que los individuos y los grupos pongan el conocimiento en acción (Rodríguez, 2005). Las organizaciones públicas deben, por tanto, movilizar el conocimiento y recompensar el aprendizaje para hacer frente a los retos del entorno y mejorar los servicios que se ofrecen a los ciudadanos y, dada la rápida evolución del entorno, tienen que ser capaces de aprender y adaptarse rápidamente (Sotirakou y Zeppou, 2004). Sin embargo, tradicionalmente las entidades públicas no han realizado esfuerzos sistemáticos de medición y registro del conocimiento que poseen —por lo que es un tema pendiente en la agenda de la modernización del Estado (Rodríguez, 2005)— ni de la incidencia en sus resultados.

El reto al que se enfrenta esta investigación es contrastar empíricamente el papel desarrollado por el aprendizaje y el conocimiento en la generación de resultados en las Administraciones Públicas (De Geus, 1988; Ellinger, Ellinger, Yang y Howton, 2002; Nonaka y Teece, 2001; Slater y Narver, 1995), puesto que constituye un contexto importante y particular para el estudio del aprendizaje en las organizaciones (Rashman, Withers y Hartley, 2009).

Este es, pues, un tema de investigación pertinente, puesto que la escasez de estudios en este campo es notoria (Hazlett, McAdam y Beggs, 2008; McAdam y Reid, 2000; Monavvarian y Kasaei, 2007; Rodríguez-Ponce, 2007; Syed-Ikhsan y Rowland, 2004a, 2004b; Yeo, 2007). Así, la presente investigación es relevante, pues busca evidenciar empírica en temas muy poco abordados sobre la relación existente entre el aprendizaje organizacional y el impacto en los resultados en una organización pública. Para abordar este tema de investigación se realiza, en primer lugar, una revisión teórica de la literatura relevante para la continuación, mediante un modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza, contrastar empíricamente la relación entre aprendizaje en la Administración Pública y sus resultados. Finalmente, se analizan los resultados y se consideran sus implicaciones teóricas y prácticas.

Marco teórico

Esta investigación está centrada en actividades o procesos que tienen lugar en las organizaciones, concretamente en el aprendizaje en las organizaciones (Örtenblad, 2001). March (1991) plantea la existencia de 2 tipos de actividades básicas para el aprendizaje en la organización: la exploración (*feedforward*) y la explotación (*feedback*).

La exploración incluye características como la búsqueda, la variación, el riesgo, la experimentación, la flexibilidad, el descubrimiento y la innovación. Su esencia es la experimentación de nuevas alternativas, y sus resultados son inciertos y distantes en el tiempo.

Por otro lado, la explotación está relacionada con la elección, la eficiencia, la selección y la ejecución. Su esencia es la mejora de lo existente y el uso de lo que ya se ha aprendido, adaptándose, y sus resultados son predecibles y próximos en el tiempo; podría ser considerada como un aprendizaje adaptativo, concebido este como una mejora incremental de las operaciones que realiza la organización.

Los sistemas de aprendizaje inmersos en la organización son el resultado de la interacción dinámica entre 2 dimensiones fundamentales: los stocks y los flujos de conocimiento; el conocimiento evoluciona por medio de la interacción compleja de numerosos flujos que elaboran, sostienen o contradicen los actuales stocks

¹ Para un repaso histórico de las distintas definiciones de aprendizaje organizacional, consultar Bontis, Crossan y Hulland (2002).

de conocimiento que forman parte de la organización (Appleyard, 1996; Hedlund y Nonaka, 1993; Decarolis y Deeds, 1999).

Por tanto, el aprendizaje es un proceso de desarrollo de conocimiento (*knowing*) (Chiva y Alegre, 2005), siendo el conocimiento el contenido o resultado del aprendizaje (Vera y Crossan, 2003), que puede darse a nivel individual, grupal y organizativo (Crossan, Lane y White, 1999) y donde existe una relación significativa con el rendimiento de la organización (Bontis et al., 2002).

Prieto (2005) plantea un modelo que permite analizar la relación entre el aprendizaje y los resultados de una organización. Este modelo integra aspectos clave de la literatura sobre aprendizaje organizacional, como son la perspectiva de análisis con múltiples niveles y la interacción de la dimensión estática, conformada por 3 stocks de conocimientos: a nivel individual, grupal y organizativo (Bontis et al., 2002; Crossan et al., 1999) y la dimensión dinámica del aprendizaje, conformada por los flujos de conocimientos de exploración y explotación.

La capacidad de aprendizaje de la organización es la variable dependiente de este modelo, definida como «el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de los stocks de conocimientos que capacitan a las organizaciones y a sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes» (Prieto, 2005, p. 28). La capacidad de aprendizaje de una organización, caracterizada por la alineación dinámica entre los stocks y los flujos de conocimiento, ejerce un impacto positivo sobre la competitividad de la organización, tanto en términos financieros como en términos no financieros (Prieto, 2005).

Los stocks de conocimientos corresponden a la existencia de una cartera o estructura de conocimientos, tácitos o explícitos, que pertenecen a la organización y a sus agentes de conocimientos particulares, y que se desarrollan en distintos niveles (Bontis et al., 2002; Crossan et al., 1999; Lyles y Schwenk, 1992; Prieto, 2005; Walsh, 1995). A partir de fundamentos planteados por Bontis et al. (2002), Prieto (2005) caracteriza la estructura de conocimiento de los sistemas de aprendizaje organizativos como un fenómeno multinivel de stocks y flujos de conocimientos (Prieto, 2005).

Se identifican 3 stocks de conocimiento. En primer lugar, los conocimientos individuales, es decir, el conocimiento que es adquirido por medio del aprendizaje en el nivel individual; estos conocimientos forman parte del capital humano de la organización y son el conjunto de mapas cognitivos y competencias individuales que, por ser específicas de un determinado contexto, no son transferibles a otro contexto. En segundo lugar, los conocimientos de grupo, que corresponden al conocimiento grupal o conocimiento embebido en las interacciones sociales, fruto del entendimiento compartido. Por último, los conocimientos organizativos, lo que supone traspasar el conocimiento humano y el entendimiento compartido a los sistemas, estructuras, procedimientos, rutinas y experiencias desarrolladas por la organización.

Por otro lado, los flujos de conocimiento inmersos en el sistema representan el movimiento de los conocimientos dentro del sistema, de forma que se produzca la evolución, la transformación y el desarrollo de los mismos. La capacidad de aprendizaje está supeditada a la presencia en el sistema de la doble orientación que distingue entre la exploración y la explotación del conocimiento (Crossan et al., 1999; March, 1991). Los flujos de exploración son los conocimientos que van desde el individuo o grupo hacia la organización, y son flujos que permiten el desarrollo y la asimilación de nuestros conocimientos en la organización, modificando las creencias y los comportamientos del pasado inmersos en el sistema. Por tanto, están orientados a la renovación, la creación, la variación y el cambio. Los flujos de explotación son los conocimientos que van desde la organización hacia los grupos o individuos y, como consecuencia, son los flujos por los que se difunden, combinan y

utilizan los conocimientos que ya forman parte de las estructuras de conocimiento a través de los diferentes niveles de la organización, enfatizando la convergencia, la retrospección, la institucionalización y la estabilidad.

Por lo general, el aprendizaje y los conocimientos son precedentes decisivos de los resultados (Calantone et al., 2002; Fiol y Lyles, 1985; Senge, 1990). De acuerdo con Dess y Robinson (1984), el rendimiento organizativo es un concepto multidimensional, es decir, no existe una medida única o superior que describa de manera puntual el impacto y la efectividad de los procesos de aprendizaje. De ahí la necesidad de utilizar tanto indicadores financieros como no financieros a la hora de evaluar el impacto de la capacidad de aprendizaje en los resultados de una organización, que se ha plasmado en diversos modelos, como Skandia's Navigator (Edvinsson, 1997), Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1992, 2001) o el Modelo Intellect (Bueno, Rodríguez y Salmador, 2000). Así, autores como Kaplan y Norton (2001) o Bontis et al. (2002) recomiendan el uso de indicadores no financieros relacionados, por ejemplo, con la satisfacción de los clientes, con la satisfacción de los recursos humanos de la organización, o con la eficiencia de los procesos organizativos, valorada en términos de calidad, tasa de error, tiempo de espera o reputación de la compañía.

Concretamente, en el ámbito de la Administración Pública, este trabajo se ha propuesto como objetivo contrastar, en una organización pública, que la capacidad de aprendizaje de una organización, caracterizada por la alineación dinámica entre los stocks y los flujos de conocimiento, ejerce un impacto positivo sobre los resultados y la competitividad de la organización, tanto en términos financieros como en términos no financieros. Concretamente, en el ámbito público chileno el modelo de gestión orientado a los resultados, utilizado por la Dirección de Presupuestos de Chile (Dipres), se concentra en los impactos de la acción pública, donde lo relevante son los resultados, las metas, los indicadores de desempeño y los estándares con un enfoque que hace hincapié en las dimensiones de carácter más cualitativas de la gestión (Bonney, 2003). Podemos formular, por tanto:

H1. La capacidad de aprendizaje organizacional tiene una relación positiva en el desempeño de la Administración Pública.

Metodología

Muestra

Para contrastar la hipótesis planteada se eligió el Instituto de Normalización Provisional (INP), organismo público cuyas características son apropiadas para los objetivos de este estudio. En 1980 se creó en Chile el INP como la entidad encargada de la ejecución de importantes políticas de seguridad social del Estado, siendo una de sus principales funciones la de entregar los beneficios sociales establecidos por ley a la población más vulnerable del país, especialmente a adultos mayores, discapacitados y aquellos en situación de extrema pobreza.

Diez años más tarde, en marzo de 1990, se inicia un nuevo modelo de administración del INP, con el fin de modernizarlo, orientado a satisfacer las necesidades del usuario, que pasa a convertirse en el centro de la acción institucional. En este nuevo modelo de gestión se han incorporado herramientas como la planificación estratégica, el empleo de indicadores de gestión y el uso de las nuevas tecnologías de comunicación y la información, prestando especial atención al desarrollo de su personal.

El universo poblacional lo constituyeron todos los funcionarios a nivel de director o jefe de cada unidad (Departamento, División, Dirección Regional y Sucursal) del INP; en total, 120 directivos. Si bien solicitar información solo de la máxima autoridad de cada unidad puede ser una posible limitación del presente trabajo, hay

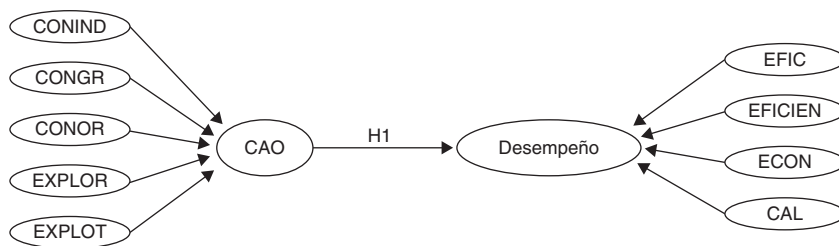


Figura 1. Modelo propuesto.

CAL: calidad; CAO: capacidad de aprendizaje organizacional; CONGR: conocimientos de grupo; CONIND: conocimientos individuales; CONOR: conocimientos de la organización; ECON: economía; EFIC: eficacia; EFICIEN: eficiencia; EXPLOR: flujos de exploración; EXPLOT: flujos de explotación.

Fuente: elaboración propia.

que considerar que son los que disponen, por un lado, de mayor conocimiento de su organización (p. ej., unidad del INP) (Snow y Hrebiniak, 1980) y, además, sus mapas cognitivos representan los aspectos esenciales de todos los miembros de la organización o unidad (Lyles y Schwenk, 1992).

Una vez determinada la población, se definió la metodología de contacto, envío y seguimiento del cuestionario (Cycyota y Harrison, 2002). Considerando la dispersión geográfica de las Direcciones Regionales y de las Sucursales, ubicadas a lo largo de todo el país, se escogió como medio más conveniente para el envío y recogida de información la intranet de la Institución.

El contacto con cada uno de los directivos se hizo a través de la División de Estudios e Investigación del INP, que desempeñó un rol de enlace entre los investigadores y los directivos, cuya labor consistió en el envío de los cuestionarios y su recogida una vez contestados, canalizar las dudas que planteaban algunos directivos e informar sobre la evolución en la tasa de respuesta a los cuestionarios. El total de cuestionarios recibidos fue de 103, que representa un índice de respuesta del 86% del total de directivos del INP.

Medidas

Las escalas de medida validadas por Prieto (2005) y Prieto y Revilla (2006) han sido adaptadas, dadas sus peculiaridades, al sector público para esta investigación. Con el fin de detectar y subsanar posibles errores, ambigüedades y deficiencias en el mismo, además de adecuarlo al lenguaje y a la cultura de la organización, se realiza un pretest (Grande y Abascal, 1994; Kinnear y Taylor, 1995) en el que se incorporan términos propios del sector público chileno, como «funcionario», «Institución» y «cliente/beneficiario/usuario» que reemplazan a los términos de «empleado», «organización» y «clientes», respectivamente. En la realización de los pretest colaboraron los subdepartamentos de Innovación y Desarrollo Estratégico, Estudios e Investigación y Control Estratégico de Gestión del INP. Todas las variables fueron medidas en escalas Likert 1-5 (1 = muy en desacuerdo hasta 5 = muy de acuerdo).

El cuestionario definitivo quedó estructurado en 2 partes fundamentales. La primera concierne a la capacidad de aprendizaje en la organización y recoge información sobre las 2 dimensiones utilizadas para evaluarla: la estática, referida a los stocks de conocimiento, y la dinámica, referida a los flujos de conocimiento. Los stocks de conocimiento se plantean en 15 ítems que, agrupados de 5 en 5, miden los conocimientos individuales, los conocimientos de los grupos y los conocimientos organizativos. Seguidamente se plantean 10 ítems referidos a los flujos de conocimiento: 5 ítems para medir los flujos de exploración y otros 5 ítems para medir los flujos de explotación.

La segunda parte de este cuestionario está referida a la medición de los resultados o desempeño organizativo, que fue modificada del cuestionario original de Prieto (2005), puesto que el propósito de las organizaciones del sector público no es obtener utilidades sino ejecutar eficientemente su presupuesto y entregar

servicios/productos al usuario, por lo que se procedió a considerar indicadores que reflejaran más adecuadamente su desempeño. Para determinar estos indicadores se elaboró una relación inicial de indicadores de desempeño a partir de 3 documentos teóricos. Uno de ellos fue el documento de la Dirección de Presupuestos de Chile, donde se describen los Instrumentos de Evaluación del Desempeño aplicados en Chile y se ejemplifican indicadores clasificados en eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio² (Dipres, 2005); un segundo fue el referido a Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Armijo y Bonnefoy, 2005) y, finalmente, un documento que reúne indicadores de capital intelectual en el sector público, de Bossi, Fuertes y Serrano (2001). La relación resultante fue sometida a revisión por 2 integrantes del subdepartamento de Estudios e Investigación y por el jefe del subdepartamento de control de gestión, encargado de los indicadores en el INP. Seguidamente se solicitó la colaboración a un experto en construcción de indicadores de la Dirección de Presupuestos de Chile, que examinó cada uno de los indicadores propuestos. Finalmente, los indicadores se denominaron eficacia (6 ítems), eficiencia (3 ítems), economía (un ítem) y calidad (11 ítems) (véase anexo 1, como material adicional online, y fig. 1).

Análisis de datos y resultados

Método estadístico. Partial least squares

El método elegido para proceder al análisis de datos ha sido el análisis de ecuaciones estructurales, puesto que permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia (Bollen, 1989), representadas gráficamente en la figura 2. Particularmente, hemos aplicado la técnica de ecuaciones estructurales basadas en la varianza *partial least squares* (PLS). Esta técnica, que emplea el algoritmo de mínimos cuadrados ordinarios (*ordinary least squares* [OLS]), está diseñada para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento, donde son habituales las situaciones con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible (Wold, 1979). Además, es una técnica apropiada cuando las muestras son pequeñas, los datos violan las tradicionales exigencias estadísticas y se tienen observaciones subjetivas de un fenómeno, siendo adecuada para cualquier tipo de escala de medida sin problemas de identificación tanto con medidas formativas como reflectivas, y no menos importante, evita los

² La Dirección de Presupuestos de Chile (Dipres, 2005) realiza las siguientes definiciones. Eficacia, grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Eficiencia, que describe la relación entre 2 magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Economía, relacionada con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el marco de sus objetivos. Calidad del Servicio es la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios mediante la oportunidad, la accesibilidad, la precisión y la continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

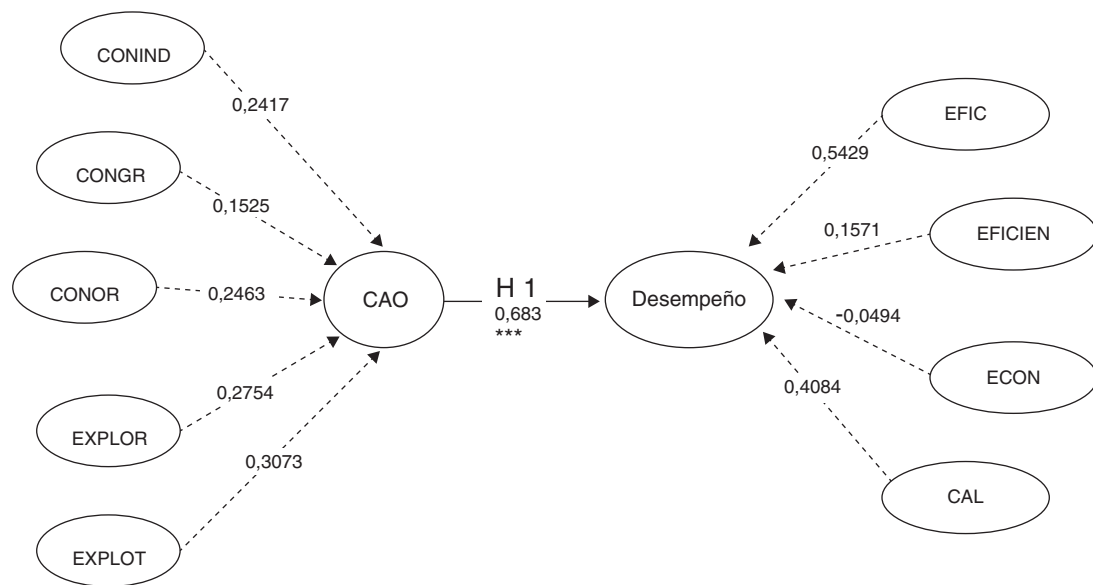


Figura 2. Relaciones causales estimadas.

CAL: calidad; CAO: capacidad de aprendizaje organizacional; CONGR: stocks de conocimientos de grupo; CONIND: stocks de conocimientos individuales; CONOR: stocks de conocimientos organizacionales; ECON: economía; EFIC: eficacia; EFICIEN: Eficiencia; EXPLOR: flujos de exploración; EXPLOT: flujos de explotación.

***p<0,001.

Fuente: elaboración propia.

problemas de las soluciones inadmisibles (como las varianzas negativas, por ejemplo) (Roldán y Sánchez-Franco, 2012; Sosik, Kahai y Piovoso, 2009). Además, es una técnica factible para la investigación orientada a la predicción (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

La utilización de la metodología PLS implica seguir un enfoque en 2 etapas o pasos (Barclay, Higgins y Thompson, 1995; Roldán y Sánchez-Franco, 2012). El primer paso requiere el establecimiento del modelo de medida, el cual permite especificar las relaciones entre las variables observables y los conceptos teóricos, y se determinan, por tanto, las puntuaciones de los constructos de forma iterativa. En el segundo paso, el modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las variables latentes con el objetivo de confirmar en qué medida las relaciones causales que especifica el modelo propuesto son consistentes con los datos disponibles. Esta secuencia asegura medidas válidas y fiables antes de extraer conclusiones referentes a las relaciones existentes entre los constructos, y el algoritmo PLS minimiza las varianzas residuales de las variables dependientes. Abandonamos el concepto de causalidad para emplear el de predictibilidad (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

Es de vital importancia considerar cuidadosamente cómo debe ser la relación que existe entre los constructos, sus posibles dimensiones y sus indicadores, y asegurarse de que esta relación se determina adecuadamente (Barroso, Cepeda y Roldán, 2010), puesto que errar a la hora de especificar el modelo de medida puede acarrear importantes consecuencias para la validez de las conclusiones alcanzadas en cualquier estudio empírico. Así, los procesos para la construcción y la medición de la validez y de la fiabilidad de las medidas de un constructo son diferentes según se trate de medidas reflectivas o formativas³.

Como consecuencia, es necesario replantearse muchas de las conclusiones de aquellos estudios que no se cuestionaron en su momento la especificación del modelo de medida, ya que corren el

riesgo de que presenten sesgos en la estimación de los parámetros del modelo (Barroso et al., 2010). Sin embargo, la presente investigación, a diferencia de la gran mayoría de las desarrolladas en el campo de la dirección de empresas que han utilizado solo modelos de medida con indicadores reflectivos (Barroso et al., 2010), hace un importante aporte metodológico al considerar la especificación de modelos de medida de constructos, tanto con indicadores reflectivos como formativos; y de constructos de primer y de segundo orden⁴. Por otro lado, dado el tamaño poblacional/muestral de la investigación como consecuencia de la elección del INP para desarrollar esta investigación, la elección de PLS como técnica de análisis es apropiada (Chin y Newsted, 1999).

Por tanto, resumidamente, la elección de la técnica PLS es particularmente adecuada en este caso, fundamentalmente porque el campo de análisis se enmarca dentro de las ciencias sociales con escasa información disponible, permite incorporar variables tanto reflectivas como formativas, y el tamaño poblacional/muestral se adecua a los requerimientos de esta técnica de análisis.

En esta investigación es posible identificar 2 constructos multidimensionales: la capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) y el desempeño (Chin, 1998b; Chin y Gopal, 1995). Hay que señalar que se ha tenido que hacer una elección entre un modelo agregado o latente de segundo orden para modelar estos constructos. La elección ha dependido de si los factores o dimensiones de primer orden de cada uno de estos constructos son causa o dependen del factor de segundo orden (Chin, 1998b). Así, si un cambio en una de las dimensiones se traduce en cambios similares en otras dimensiones, el modelo latente es el adecuado. Sin embargo, si un cambio no implica necesariamente cambios en las otras dimensiones del constructo, el modelo agregado de segundo orden es el adecuado (Chin y Gopal, 1995).

³ Los indicadores reflectivos representan los reflejos, las manifestaciones de un constructo que no puede ser observado. Por otro lado, los indicadores formativos son medidas que dan lugar, conforman, combinados algebraicamente, el constructo teórico latente (Polites, Roberts y Thatcher, 2012). Una de las ventajas de la técnica PLS es que permite operar simultáneamente con ambos tipos de medidas.

⁴ Los constructos de segundo orden (o de orden superior) se miden mediante constructos de primer orden más simples. De esta forma los indicadores se usan 2 veces, una para medir los componentes de primer orden, y la otra para medir el constructo de segundo orden (puesto que en su medición también se utilizan los componentes de primer orden). Aquí reside, precisamente, su ventaja: el modelo de factores de segundo orden se puede estimar utilizando el algoritmo normal de PLS (Chin, Marcolin y Newsted, 2003).

Como se ha dicho anteriormente, los sistemas de aprendizaje inmersos en la organización son el resultado de la interacción dinámica entre 2 dimensiones fundamentales: los stocks y los flujos de conocimiento (Appleyard, 1996; Decarolis y Deeds, 1999; Hedlund y Nonaka, 1993). Como consecuencia, la CAO ha sido modelada de acuerdo con el modelo constructo latente agregado de segundo orden, es decir, los factores o dimensiones de primer orden son los stocks de conocimientos (conocimientos individuales, grupales y organizacionales) y los flujos de conocimientos (flujos de explotación y de explotación) causan o dan lugar al factor de segundo orden CAO.

Por otro lado, el constructo «desempeño» también ha sido modelado de acuerdo con el modelo constructo latente agregado de segundo orden, puesto que los factores o dimensiones de primer orden causan o dan lugar al factor de segundo orden, el desempeño. Teóricamente se ha planteado que las dimensiones o focos de la gestión de una institución pública que son factibles y relevantes de medir a través de indicadores son la eficacia, la eficiencia, la economía y la calidad del servicio (Dipres, 2005). Medir el desempeño de una Institución sin considerar alguna de estas 4 dimensiones sería un error conceptual y metodológico, ya que llevaría a una medición parcial que no da cuenta de su gestión global.

Cada uno de los factores o dimensiones de primer orden que dan lugar a los factores de segundo orden (CAO y desempeño) han sido modelados de acuerdo con el modelo constructo latente común y, en consecuencia, sus indicadores son vistos como reflectivos.

El análisis de los indicadores reflectivos implica el estudio de la fiabilidad individual del ítem (mediante las cargas estandarizadas), la fiabilidad de los constructos (a través de la fiabilidad compuesta), la validez convergente (utilizando la varianza extraída media [AVE]) y la validez discriminante (buscando valores de AVE superiores a la correlación entre 2 constructos de los indicadores como medidas de las variables latentes). El análisis de los indicadores formativos, por otro lado, conlleva primero el análisis de la multicolinealidad (mediante el factor de inflación de la varianza [FIV]) para corroborar que no está presente y evitar dimensiones redundantes y, a continuación, detenerse a estudiar los pesos de cada dimensión (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

La evaluación del modelo estructural, una vez concluida la fase de evaluación del modelo de medida, se realiza, en primer lugar mediante la valoración de los coeficientes de determinación (R^2), que representan la capacidad predictiva de una medida e indican la cantidad de varianza del constructo considerado que es explicado por el modelo. Se exigen valores lo suficientemente altos como para lograr un nivel explicativo mínimo. Chin (1998b) habla de valores 0,67, 0,33 y 0,19 como sustancial, moderado y débil, respectivamente. A continuación se estudiarán los coeficientes de regresión estandarizados (path) (β) evaluando signo algebraico (un valor contrario al propuesto indicaría que la hipótesis no es soportada), magnitud y significación. La precisión de las estimaciones PLS se realiza mediante un remuestreo no paramétrico denominado *bootstrap*, que proporcionarán los errores estandarizados y los estadísticos *t* de los parámetros, con un mínimo de 500 muestras (Chin, 1998a; Roldán y Sánchez-Franco, 2012; Sosik et al., 2009).

Evaluación del modelo de medida

Con respecto al modelo de medida, el primer paso consiste en valorar la fiabilidad individual del ítem (tabla 1). Para aceptar un indicador reflectivo como integrante de un constructo, ha de poseer una carga superior o igual a 0,707, lo que implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la

varianza del error (Carmines y Zeller, 1979)⁵. En esta investigación, casi la totalidad de los indicadores reflectivos tienen cargas por encima de 0,7, y se eliminaron todos aquellos con valores inferiores a 0,6.

Por otro lado, la valoración de la fiabilidad del constructo se realiza a través de la fiabilidad compuesta (ρ_c), que está muy por encima del límite mínimo de 0,7, demostrando una alta consistencia interna.

Finalmente, se evaluaron la validez convergente y discriminante. Para la validez convergente, Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0,5, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. El AVE es satisfactorio para las dimensiones analizadas. Hay que precisar que esta medida es aplicable solo para constructos con indicadores reflectivos y, por tanto, no es aplicable para los constructos agregados de segundo orden: CAO y desempeño.

La validez discriminante no se puede evaluar, en este caso, mediante los valores de la varianza extraída, que deberían ser superiores a la varianza entre el constructo y el resto de los constructos del modelo (Henseler et al., 2009; Roldán y Sánchez-Franco, 2012), ya que ambos son constructos multidimensionales agregados. Sin embargo, Urbach y Ahlemann (2010) y Roldán y Sánchez-Franco (2012) afirman que los constructos diferirán suficientemente entre sí cuando las correlaciones entre los constructos latentes compuestos y el resto de los constructos estén por debajo de 0,7, como ocurre en este caso.

Para valorar la posible multicolinealidad de los indicadores formativos que componen un constructo se analiza el factor de inflación de la varianza (FIV) (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Mathieson, Peacock y Chin, 2001). Un FIV < 5 indicaría que no existe una alta multicolinealidad entre los indicadores formativos y se depuran todos los indicadores que no cumplen ese requisito, puesto que un FIV de aproximadamente 5 es potencialmente problemático y sobre 10 es un problema (Kleinbaum, Kupper y Muller, 1988). Todos los valores de FIV varían entre 1,3000 y 4,008, que indican que no existe una alta multicolinealidad entre los constructos CAO y desempeño (tabla 1).

En el análisis de indicadores formativos se han tenido en cuenta los pesos de estos constructos (Chin, 1998b) y su significatividad. Así, para las dimensiones o constructos de la CAO puede observarse que los flujos de conocimiento poseen los mayores pesos: explotación (0,3073) y exploración (0,2754). Le sigue en importancia el stock de conocimiento organizacional (0,2463), muy similar al de conocimiento individual (0,2417).

Para el caso de las dimensiones del desempeño, puede observarse que los indicadores eficacia (0,5429) y calidad (0,4084) son los componentes más importantes en el constructo agregado de segundo orden desempeño.

Para ambos constructos, CAO y desempeño, que cumplen con la condición de constructo latente agregado de segundo orden, sus dimensiones no están necesariamente correlacionadas; por tanto, la evaluación de fiabilidad y validez no es adecuada (Bollen, 1989) (tabla 2).

Evaluación del modelo estructural

Una vez evaluado el modelo de medida, hay que pasar a la valoración del modelo estructural resultante del análisis PLS, representado en la figura 2, donde se muestran la varianza

⁵ Sin embargo, diversos investigadores opinan que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas (Chin, 1998b), y cargas de 0,5 o 0,6 pueden ser aceptadas cuando las escalas se aplican en diferentes contextos (Barclay et al., 1995).

Tabla 1

Factor de inflación de la varianza, fiabilidad individual, fiabilidad compuesta y varianza extraída para los factores de primer y segundo orden

Constructo/Dimensión/Indicador	FIV	Factor de peso	Factor de carga	Fiabilidad compuesta (pc)	AVE
CAO				n.a.	n.a.
CONIND	2.112	0,2417		0,908	0,6632
V1			0,8003		
V2			0,8163		
V3			0,8566		
V4			0,8476		
V5			0,7463		
CONGR	2.544	0,1525		0,926	0,7162
V6			0,8737		
V7			0,7807		
V8			0,8723		
V9			0,8506		
V10			0,8509		
CONOR	1.493	0,2463		0,878	0,5921
V11			0,7763		
V12			0,8267		
V13			0,8445		
V14			0,7142		
V15			0,6718		
EXPLOR	2.312	0,2754		0,819	0,5333
V16			0,7615		
V17			0,7788		
V19			0,6141		
V20			0,7647		
EXPLOR	1.847	0,3073		0,834	0,5580
V21			0,6510		
V22			0,8106		
V23			0,7732		
V24			0,7436		
DESEMPEÑO				n.a.	n.a.
EFICACIA	3.284	0,5429		0,836	0,5059
V26			0,6781		
V28			0,7725		
V29			0,6970		
V30			0,6537		
V31			0,7481		
EFICIENCIA	2.057	0,1571		0,921	0,7959
V32			0,8391		
V33			0,9174		
V34			0,9176		
ECONOMIA	1.300	−0,0494		1.000	1.0000
V35			1.0000		
CALIDAD	4.008	0,4084		0,910	0,5046
V36			0,6984		
V37			0,7379		
V38			0,7468		
V39			0,6542		
V40			0,7966		
V42			0,7046		
V43			0,7950		
V44			0,6803		
V45			0,6706		
V46			0,5942		

CAO: capacidad de aprendizaje organizacional; CONGR: conocimientos de grupo; CONIND: conocimientos individuales; CONOR: conocimientos de la organización; EXPLOR: flujos de exploración; EXPLOR: flujos de explotación; n.a.: no aplicable.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre los constructos

Constructos	Media	s.d.	CAO	DESEMPEÑO
CAO	3.7650	0,2341	n.a.	
DESEMPEÑO	3.9674	0,3243	0,683	n.a.

CAO: capacidad de aprendizaje organizacional; n.a.: no aplicable.

Fuente: elaboración propia.

explicada por las variables endógenas (R^2) y los coeficientes path estandarizados (β). Una medida del poder predictivo de un modelo es el valor R^2 para las variables latentes dependiente, que indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo, debiendo alcanzar valores superiores a 0,1 (Falk y Miller, 1992). Las técnicas tradicionales de evaluación de modelos no son adecuadas en el caso del PLS, puesto que no asume ningún tipo de distribución en la estimación de parámetros (Chin, 1998a). Una de las consecuencias de la comparación entre los modelos basados en covarianzas y PLS es que en este último caso no son apropiadas

Tabla 3
Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Efecto sugerido	Coefficientes path (β)	Valor t (bootstrap)	Apoyo
CAO→DESEMPEÑO	+	0,683***	12.2786	Soportada

Fuente: elaboración propia.

*** $p < 0,001$.

las medidas de bondad de ajuste, sino que el modelo estructural se evalúa mediante el examen de los valores R^2 , el test Q^2 para la relevancia predictiva y el valor de los coeficientes *path*, mientras que la estabilidad de los estimadores se examina utilizando los estadísticos *t* obtenidos de un test *bootstrap* con 500 muestras (tabla 3).

Los resultados del modelo han mostrado un adecuado valor predictivo, alcanzando R^2 un valor de 0,466. Esto nos indica que la CAO influye en forma positiva en el desempeño organizacional, explicando el 46,6% de la varianza del desempeño.

Es relevante señalar que, en este modelo que relaciona CAO y desempeño, la dimensión dinámica de la capacidad de aprendizaje (flujos de conocimientos de explotación y de exploración) es la que ejerce un mayor impacto sobre el desempeño de la organización. Efectivamente, al comparar los pesos de las dimensiones o constructos de la CAO se puede observar que los flujos de conocimientos poseen los mayores pesos: explotación (0,3073) y exploración (0,2754). Le sigue en importancia el stock de conocimiento organizacional (0,2463).

Por otro lado, se demuestra que las dimensiones más importantes dentro del constructo desempeño son la eficacia (0,5429) y la calidad (0,4084). Esto es consistente considerando que, en la evaluación de los resultados, el INP calcula y controla con bastante énfasis la eficacia y la calidad en la entrega de productos y servicios a sus clientes/beneficiarios/usuarios. Ejemplo de estos indicadores son: el número de días promedio de demora en las respuestas a solicitudes de clientes, los niveles de cobertura o el grado de satisfacción de los clientes con el servicio prestado⁶.

Discusión y conclusiones

En esta investigación se confirma que la capacidad de aprendizaje ejerce un impacto positivo en los resultados de esta organización del sector público, el Instituto Nacional de Previsión de Chile, especialmente sobre su eficacia y calidad. Es decir, la capacidad de aprendizaje de la organización influye principalmente en la capacidad de la Institución para lograr sus metas u objetivos (eficacia) y para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios, a través de bienes o servicios que poseen atributos, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, así como comodidad y cortesía en la atención (calidad).

Los resultados soportan la hipótesis planteada, lo que proporciona soporte a los argumentos presentados por Bontis et al. (2002), Prieto (2005) y Prieto y Revilla (2006), confirmando el impacto positivo del aprendizaje organizacional sobre los resultados. Así, los resultados obtenidos en esta investigación apoyan la tesis de que las organizaciones que desarrollan estrategias que promueven el aprendizaje a nivel de individuo, grupo y organización consiguen mejores resultados (Baker y Sinkula, 1999; Fiol y Lyles, 1985; Garvin, 1993; Slater y Narver, 1995; Slocum et al., 1994).

Además, los resultados demuestran que son los flujos de conocimientos, tanto explotadores como exploradores, y los stocks de conocimientos de la organización los componentes de la capacidad

de aprendizaje de la organización que ejercen un mayor impacto sobre el desempeño de la organización. Por tanto, como señalan Fiol y Lyles (1985) y Baker y Sinkula (1999), es posible esperar que las organizaciones que desarrollen estrategias que promuevan el aprendizaje a nivel de individuo, grupo y organización consigan mejores resultados. Los resultados, por lo tanto, apoyan la necesidad, si se quieren mejorar los resultados de una organización, de generar instrumentos y estructuras que permitan recoger el conocimiento adquirido y transmitirlo, como se ha dicho, a nivel individual, grupal y de toda la organización en su conjunto.

La importancia de los flujos de explotación refleja la preocupación del INP en transmitir el conocimiento que reside en la organización (en sus procesos, estructuras, etc.) hacia los grupos e individuos que la integran, reforzando de esta manera la institucionalización y la estabilidad de la organización (Prieto, 2005). Esto se manifiesta cuando utiliza como apoyo una plataforma tecnológica integrada⁷ para extender el conocimiento del quehacer del Instituto a todo el personal involucrado⁸. Asimismo, la importancia de los flujos de exploración refleja los conocimientos que proceden desde los individuos hacia los grupos y de estos hacia la organización. Representan la asimilación de nuevos conocimientos en la organización, orientados a la renovación, la variación y el cambio. Esto ocurre cuando unidades dentro de la organización, como las Direcciones Regionales y el Departamento de Sucursales, han sido fuente de conocimientos que se han traducido en innovaciones en los diversos territorios y en la propuesta, definición, apoyo, coordinación y supervisión de servicios a la ciudadanía⁹.

Dentro del marco del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2001) destaca como elemento de importancia capital el aprendizaje en los resultados estratégicos de la organización, entendido como aprendizaje estratégico y aprendizaje de doble ciclo. El primero, el aprendizaje estratégico, se origina en la medida en que los ejecutivos, al ejecutar los planes estratégicos y operativos, controlan permanentemente y aprenden sobre los resultados internos y datos externos, así como sobre los competidores y el entorno de la organización. El segundo, el aprendizaje de doble ciclo, se asienta en la idea de estar siempre dispuestos a cambiar la estrategia, a partir de los nuevos conocimientos que se van adquiriendo.

Así, el conocido principio «hacer de la estrategia un proceso continuo» se apoya en ambos tipos de aprendizaje, y es importante relacionar de la forma más inequívocamente posible la estrategia con la evaluación de los indicadores de resultados para promover el aprendizaje (tanto estratégico como de doble ciclo) y lograr mejores resultados. Sin embargo, es fundamental, para lograrlo, asegurarse de que los sistemas de evaluación creados y los indicadores que los soportan contribuyan de manera efectiva a promover el aprendizaje dentro de la organización.

Limitaciones y líneas futuras de investigación

Este estudio adolece de varias limitaciones que, a la vez, sugieren nuevas líneas de investigación. En primer lugar, la elección

⁷ http://www.dipres.cl/574/articles-38097_doc.pdf.pdf

⁸ http://www.dipres.cl/574/articles-38094_doc.pdf.pdf

⁹ http://www.dipres.cl/574/articles-38097_doc.pdf.pdf

⁶ http://www.dipres.cl/574/articles-38094_doc.pdf.pdf

de una sola organización del sector público, si bien ha permitido profundizar en el análisis y la discusión de algunas características específicas, hace que los resultados obtenidos no puedan ser generalizados al resto de organizaciones de este sector, por lo que sería interesante confrontar estos resultados con otras organizaciones del sector público, así como con organizaciones del sector privado. Otra línea de investigación futura sería abordar un estudio longitudinal, disponiendo de medidas en distintos momentos del tiempo que permitiera ratificar las relaciones establecidas en esta investigación. Por último, con respecto a la unidad muestral, sería enriquecedor utilizar una forma diferente de recabar la información como la que puede proporcionar un enfoque de «múltiple informante», donde cada variable solicitada fuese medida, además de por el directivo, por el funcionario o empleado más idóneo, en conocimiento y experiencia, en cada uno de los temas consultados.

Hay que precisar que no se ha contemplado en esta investigación la importancia que pueda tener el nivel interorganizativo en el aprendizaje organizacional, que es un elemento importante en la eficacia con la que las Administraciones Públicas prestan sus servicios. Así, otra futura línea de trabajo sería considerar el conocimiento exterior procedente de los grupos de interés o actores del entorno relevantes para una organización del sector público (clientes/beneficiarios/usuarios, otras organizaciones públicas y privadas, proveedores).

Anexo. Material adicional

El anexo 1 se puede consultar en la versión electrónica de este artículo, disponible en [doi:10.1016/j.redee.2013.02.001](https://doi.org/10.1016/j.redee.2013.02.001)

Bibliografía

- Acedo, F. J., Barroso, C., y Galán, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27, 621–636.
- Appleyard, M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 17, 137–154.
- Armijo, M., y Bonnefoy, J. C. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES. Serie de Manuales, n.º 45
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411–427.
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2, 285–309.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barroso, C., Cepeda, G., y Roldán, J. L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behaviour model. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 427–447). Berlin: Springer-Verlag.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bonnefoy, J. C. (2003). Los indicadores de evaluación de desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). *Boletín del Instituto*, n.º 13.
- Bontis, N., Crossan, M., y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39, 437–469.
- Bossi, A., Fuertes, Y., y Serrano, C. (2001). El capital intelectual en el sector público. *II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva*.
- Bueno, E., Rodríguez, P., y Salmador, M. P. (2000). Experiencias en medición del capital intelectual en España: el Modelo Intellect. In E. Bueno, y M. P. Salmador (Eds.), *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 515–524.
- Carmines, E. G., y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills: Sage.
- Chin, W. W., y Gopal, A. (1995). Adoption intention in GSS: Relative importance of beliefs. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 26, 42–64.
- Chin, W. W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modelling. *MIS Quarterly*, 22, 7–14.
- Chin, W. W. (1998b). The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., y Newsted, P. N. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.
- Chin, W. W., y Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small samples search* (pp. 307–341). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chiva, R., y Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge. *Management Learning*, 36, 49–68.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., y White, R. E. (1999). An organizational learning framework from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522–537.
- Cycyota, C. S., y Harrison, D. A. (2002). Enhancing survey response rates at the executive level. *Journal of Management*, 28, 151–176.
- De Geus, A. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66, 70–74.
- Decarolis, D. M., y Deeds, D. L. (1999). The impact of stock and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20, 953–968.
- Dess, G., y Robinson, J. R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265–273.
- Diamantopoulos, A., y Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38, 269–277.
- Dipres. Aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño. La experiencia chilena. 2005 [consultado 11 May 2011]. Disponible en <http://www.dipres.cl/572/articles-37367.doc.pdf.pdf>
- Duncan, R., y Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 75–123.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30, 366–373.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., y Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 5–21.
- Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modelling*. Akron: The University of Akron.
- Fiol, M. C., y Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803–813.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Gairín-Sallán, J., Fernández de Álava, M., Barrera-Corominas, A., y Rodríguez-Gómez, D. (2012). Review of knowledge creation and management processes through communities of practice in Public Administration. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 2198–2204.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78–91.
- Grande, I., y Abascal, E. (1994). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: Esic.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375–387.
- Hazlett, S., Mcadam, R., y Beggs, V. (2008). An exploratory study of knowledge flows: A case study of public sector procurement. *Total Quality Management*, 19, 57–66.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom, y W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (pp. 3–27). Oxford: Oxford University Press.
- Hedlund, G., y Nonaka, I. (1993). Models of knowledge management in the West and Japan. In P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Roos, & A. van de Ven (Eds.), *Implementing strategic processes* (pp. 117–144). London: Basil Blackwell.
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Inkpen, A. C., y Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: Organizational learning in joint ventures. *Journal of Management Studies*, 32, 595–618.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kinney, J. C., y Taylor, J. R. (1995). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. Madrid: McGraw Hill.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., y Muller, K. E. (1988). *Applied regression analysis and other multivariate analysis methods*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Lyles, M. A., y Schwenk, C. R. (1992). Top management and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29, 155–174.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- Martín Castilla, J. I. (2005). La administración inteligente: Un modelo de Administración Pública orientada al servicio del ciudadano. *Auditoría Pública*, 36, 47–60.
- Martín Castilla, J. I. (2006). Valor y valores de una administración al servicio público. *Auditoría Pública*, 38, 25–34.
- Mathieson, K., Peacock, E., y Chin, W. W. (2001). Extending the technology acceptance model: The influence of perceived user resources. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 32, 86–112.

- McAdam, R., y Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*, 24, 317–329.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22, 485–505.
- Monavvarian, A., y Kasaei, M. (2007). A KM model for public administration: The case of Labour Ministry. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 37, 348–367.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., y Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36, 73–85.
- Nonaka, I. (1999). The dynamics of knowledge creation. In R. Ruggles, y D. Holthouse (Eds.), *The knowledge advantage* (pp. 63–88). Dover: Capstone.
- Nonaka, I., y Teece, D. (2001). Introduction. In I. Nonaka, y D. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization* (pp. 1–12). London: Sage Publications.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8, 125–133.
- Peluffo M, Catalán E. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES, Serie de Manuales n.º 22; 2002.
- Prieto, I. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial, Universidad de Valladolid.
- Prieto, I., y Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: A non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*, 13, 166–185.
- Polites, G. L., Roberts, N., y Thatcher, J. (2012). Conceptualizing models using multi-dimensional constructs: A review and guidelines for their use. *European Journal of Information Systems*, 21, 22–48.
- Rashman, L., Withers, E., y Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of literature. *International Journal of Management Reviews*, 11, 463–494.
- Real, J. C., Leal, A., y Roldán, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35, 505–521.
- Rodríguez, O. (2005). Guías de apoyo a la calidad de la gestión pública local. Guía 3. In *La gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las administraciones locales*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia. Revista de Ciencia y Tecnología de América*, 32, 820–826.
- Roldán, J. L., y Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variant-based structural equation modelling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp, & M. Raisinhan (Eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193–221). Hershey, PA: IGI Group.
- Sánchez, L. E., y Morrison-Saunders, A. (2011). Learning about knowledge management for improving environmental impact assessment in a government agency: The Western Australian experience. *Journal of Environmental Management*, 92, 2260–2271.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New Cork: Doubleday.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63–74.
- Slocum, J. W., McGill, M., y Lei, D. T. (1994). The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere. *Organizational Dynamics*, 23, 33–47.
- Snow, C. C., y Hrebiniak, L. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317–335.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., y Piovoso, M. J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group & Organization Management*, 34, 5–36.
- Sotirakou, T., y Zeppou, M. (2004). The «MATE» model: A strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization. *Management Decision*, 42, 69–88.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45–62.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., y Rowland, F. (2004a). Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia. *Benchmarking: An International Journal*, 11, 238–266.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., y Rowland, F. (2004b). Knowledge management in public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8, 95–111.
- Urbach, N., y Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11, 5–40.
- Vera, D., y Crossan, M. (2003). Organizational learning, knowledge management and intellectual capital: An integrative conceptual model. In M. Easterby-Smith, y M. Lyles (Eds.), *The handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 122–141). Oxford: Blackwell.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organizational Science*, 6, 280–321.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Wold, H. (1979). Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: An example of the use of Partial Least Squares. In *Cahiers du département d'économetrie*. Genève: Université de Genève, Faculté des Sciences Économiques et Sociales.
- Yeo, R. (2007). Organizational learning in representative Singapore public organizations: A study of its contribution to the understanding of management in Singapore. *International Journal of Public Sector Management*, 20, 345–365.



Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

www.elsevier.es/redee



Artículo

El clima familiar y la benevolencia entre los miembros del equipo de alta dirección como antecedentes de la orientación hacia los *stakeholders* en la empresa familiar



M. Katuska Cabrera Suárez, M. Cruz Déniz Déniz* y Josefa D. Martín Santana

Departamento de Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Campus Universitario de Tafira, 35017 Las Palmas de Gran Canaria, Gran Canaria, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 13 de marzo de 2013

Aceptado el 23 de septiembre de 2013

On-line el 12 de diciembre de 2013

Códigos JEL:

M1

L2

Palabras clave:

Clima familiar

Equipo de alta dirección

Benevolencia

Stakeholders

R E S U M E N

Atendiendo a la literatura sobre *familiness*, clima familiar, dirección de *stakeholders* y confianza en su dimensión emocional, este estudio analiza cómo el clima familiar influye en la orientación hacia los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones de las empresas familiares. Los datos procedentes de 374 miembros de equipos de alta dirección de 173 empresas familiares españolas muestran que el clima familiar influye directamente en la orientación hacia los *stakeholders*. Asimismo, existe una influencia indirecta en dicha orientación a través del efecto del clima familiar sobre las dinámicas del equipo de alta dirección, concretamente sobre la benevolencia entre sus miembros. Este estudio realiza diferentes contribuciones tanto a la literatura de los diferentes campos de estudio antes mencionados como a la dirección de las empresas familiares.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Family climate and benevolence among top management team members as factors in the stakeholder orientation of family firms

A B S T R A C T

Based on the literature on familiness and family climate, stakeholder management and the emotional dimension of trust, we analyze how family climate influences the orientation towards stakeholders in the decision-making process in family firms. Data were obtained from 374 members of the top management teams in 173 Spanish family firms. Results show that family climate directly influences stakeholder orientation. There is also an indirect influence due to the effect that family climate has on the dynamics of the top management team, particularly on the level of benevolence between its members. The study makes several contributions both to the literature on the different fields of reference and to the management of family firms.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

En el campo de la dirección de empresas se enfatiza la idea de que estas deben conocer y tratar de satisfacer los intereses de los diferentes *stakeholders* que pueden afectar o verse afectados por su actividad. Esta capacidad constituye una fuente de ventaja competitiva (Déniz-Déniz y de Saá-Pérez, 2003; Litz, 1996; Porter y Kramer,

2006), dado que dichos *stakeholders* proporcionan recursos que pueden ser clave para el negocio (Maignan y Ferrell, 2004; Yau et al., 2007). En el caso concreto de la empresa familiar, se sugiere que esta presenta una alta predisposición a considerar las necesidades de sus múltiples *stakeholders* en los procesos de toma de decisiones y a desarrollar fuertes lazos con *stakeholders* clave de naturaleza no familiar (p. ej., clientes, empleados y sociedad)¹ (Cennamo, Berrone,

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: mcdenez@dede.ulpgc.es (M.C. Déniz Déniz).

¹ La literatura ofrece diversas clasificaciones de *stakeholders* atendiendo a su prioridad (p. ej., primarios versus secundarios) y a las relaciones que mantienen con

Cruz y Gomez-Mejia, 2012; Le Breton-Miller y Miller, 2006; Long y Mathews, 2011; Sharma y Sharma, 2011; Zellweger y Nason, 2008), exhibiendo así comportamientos con un alto nivel de ciudadanía corporativa (p. ej., Craig y Dibrell, 2006; Dyer y Whetten, 2006). Sin embargo, la gran diversidad de la empresa familiar (Chrisman, Chua, Pearson y Barnett, 2012; Stewart y Hitt, 2012) es probable que afecte al predominio de ciertos comportamientos, tales como el altruismo o el *stewardship*, comúnmente asociados a las empresas familiares (Chrisman et al., 2012) y que pueden incidir en las relaciones con los *stakeholders* (Berrone, Cruz y Gomez-Mejia, 2012; Björnberg y Nicholson, 2007; Le Breton-Miller y Miller, 2009; Sorenson, Goodpaster, Hedberg y Yu, 2009).

Una de las fuentes principales de diversidad entre las empresas familiares procede de las diferentes características de las familias empresarias (Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010), sobre todo en términos de estructura, valores o patrones de interacción (James, Jennings y Breitzkreuz, 2012). Así, el clima familiar juega un rol fundamental en la explicación de la cultura y de la performance de las empresas familiares, principalmente a través de la transmisión que se produce de los valores de la familia hacia la cultura empresarial (Björnberg y Nicholson, 2007). Como consecuencia, la naturaleza de las relaciones entre los miembros de las familias empresarias puede condicionar la fijación y la consecución de determinados objetivos empresariales, tales como los de naturaleza no económica y que buscan el bienestar de los *stakeholders* (Long y Mathews, 2011; Sharma y Sharma, 2011).

La adopción de un enfoque de *stakeholders* en la toma de decisiones es, en última instancia, responsabilidad de los equipos de alta dirección (EAD) de la empresa (p. ej., Cennamo et al., 2012; Quazi, 2003; Swanson, 2008) y, atendiendo a la literatura, podría depender de las dinámicas de comportamiento y relaciones entre sus miembros (p. ej., Sharma y Sharma, 2011; Tullberg, 2012; Wong, Ormiston y Tetlock, 2011). Específicamente, sentimientos como la solidaridad interpersonal que exista entre ellos es probable que se extiendan hacia los *stakeholders* clave (Cennamo et al., 2012; Brickson, 2005, 2007). La creencia de que los miembros del EAD buscarán en todo momento el mejor interés de sus compañeros constituye uno de los elementos de la confianza interpersonal, la benevolencia (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). Dicho elemento de la confianza ha sido considerado por la literatura como un elemento afectivo (McAllister, 1995), emocional (McAllister, 1995), relacional (Kramer, 1999; Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998), o basado en la identificación (Lewicki, Wiethoff y Tomlinson, 2005).

Dado que las familias empresarias tendrán una fuerte influencia en la coalición dominante que dirige la empresa familiar y en la estrategia de tales empresas (Chua, Chrisman y Sharma, 1999), es de esperar que las diferencias en las dinámicas de relaciones y comportamiento de las familias afecten a las dinámicas de relaciones y comportamientos del EAD en las empresas familiares y, más concretamente, al grado de confianza que exista entre sus miembros (Cruz, Gomez-Mejia y Becerra, 2010).

Sobre estas bases, el objetivo de este trabajo se centra en analizar cómo influye el clima familiar en la toma de decisiones relacionada con los *stakeholders* clave de naturaleza no familiar (clientes, empleados y sociedad). Se pretende demostrar, por una parte, que el clima familiar afecta de forma directa a dichas decisiones empresariales y, por otra parte, que dicho clima ejerce una influencia

indirecta en tal proceso decisorio a través de su influencia en la benevolencia entre los miembros del equipo directivo.

Esta investigación realiza aportaciones importantes en diversos ámbitos. Con respecto al campo de la empresa familiar, contribuimos a la literatura sobre *familiness* (Habbershon y Williams, 1999) al profundizar en el análisis de la influencia familiar en la generación de ventajas competitivas en la empresa familiar, tales como la dirección de los *stakeholders*. Asimismo, al analizar el clima familiar como antecedente de la benevolencia entre los miembros del equipo directivo de la empresa familiar adoptamos una perspectiva relacional de la empresa familiar que permanece sin ser desarrollada (Milton, 2008; Schulze y Gedajlovic, 2010). En lo que se refiere al campo de la dirección de *stakeholders*, se analiza la influencia de las dinámicas dentro del EAD sobre la orientación hacia los *stakeholders*. Hasta el momento, apenas se ha profundizado en el análisis de las relaciones afectivas o emocionales que pueden existir entre los miembros del EAD y en sus consecuencias para una toma de decisiones corporativa basada en un enfoque de *stakeholders*. El contexto específico de las empresas familiares es especialmente adecuado para abordar este análisis, dado que suele estar asociado a la prevalencia de dinámicas emocionales las cuales son un antecedente apenas explorado de la confianza en términos generales (Fulmer y Gelfand, 2012) y de la confianza afectiva en particular (Parayitam y Dooley, 2009).

Para dar cumplimiento al objetivo de este trabajo, en el próximo apartado se exponen los fundamentos teóricos del estudio que sustentan la relación directa e indirecta entre el clima familiar y la consideración de *stakeholders* clave de carácter no familiar en la toma de decisiones de la empresa familiar. A continuación, se presenta la metodología, los resultados y las conclusiones del estudio, así como sus principales implicaciones, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Fundamentos teóricos

La naturaleza familiar de una empresa viene determinada esencialmente por los aspectos culturales y de comportamiento que introduce la familia que posee el control y cuyos miembros se esfuerzan por lograr y/o mantener relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares (Chua et al., 1999; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone y de Castro, 2011; Litz, 1996; Zellweger et al., 2010). Esta interconexión entre los sistemas familiar y empresarial es el origen de una serie de recursos y capacidades idiosincráticas o *familiness* que pueden suponer una fuente de ventaja competitiva para la empresa familiar.

El constructo *familiness* ha sido desarrollado recientemente sobre la base de la teoría del capital social. Sobre la base de la literatura previa, Arregle, Hitt, Sirmon y Very (2007) definieron el capital social como el *goodwill* y los recursos puestos a disposición de un actor a través de relaciones recíprocas y de confianza que pueden darse a nivel intra o interorganizativo. Concretamente en este trabajo nos centramos en la noción de capital social interno que considera que las fuentes del capital social se encuentran en los vínculos entre los miembros de una colectividad (p. ej., la familia), y «específicamente en aquellas características que dan a la colectividad cohesión y por tanto facilitan el logro de objetivos colectivos» (Adler y Kwon, 2002, p. 21).

Se pueden distinguir 3 dimensiones en el concepto de capital social: estructural, cognitiva y relacional (Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Pearson, Carr y Shaw, 2008; Salvato y Melin, 2008; Sirmon y Hitt, 2003). La dimensión estructural se refiere a la red interna de vínculos que se dan dentro de una familia y que son el resultado de los modelos de interacción establecidos y de la fuerza de los lazos entre los familiares. Estas interacciones permiten a la familia desarrollar una visión y propósito compartidos, así como una cultura, historias y lenguaje únicos

la empresa (Winn, 2001). De este modo, han surgido diversas tipologías (p. ej., Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997). En este sentido, los empleados y los clientes han sido considerados *stakeholders* primarios internos y externos, respectivamente (Buyse y Verbeke, 2003). La sociedad constituye otra dimensión importante del entorno de *stakeholders* de las empresas familiares dado que se considera que dichas empresas desarrollan fuertes vínculos con la comunidad local (Fitzgerald, Haynes, Schrank y Danes, 2005; Tagiuri y Davis, 1996).

(la dimensión cognitiva). En uno de los escasos intentos por medir las dinámicas de funcionamiento de las familias para el caso específico de las empresas familiares, Björnberg y Nicholson (2007, 2012) consideran que un clima familiar positivo se caracteriza por la existencia de fuertes vínculos emocionales entre los familiares, por un alto grado de implicación e interés de las generaciones sénior en las actividades, necesidades y objetivos de los más jóvenes, por la interacción frecuente de los familiares para expresar opiniones y para hablar de sus asuntos y preocupaciones y por el grado de similitud entre sus puntos de vista, valores, intereses y gustos. Por tanto, podemos considerar que un clima familiar positivo podría captar las dimensiones estructural y cognitiva del capital social.

Por su parte, la dimensión relacional comprende los recursos creados a través de dinámicas de relación personal tales como la confianza, así como de las normas, obligaciones y de la identidad, esencial en la empresa familiar para identificar y seguir no solo objetivos económicos sino también metas de creación de valor específicas para la familia. Esta dimensión relacional se desarrolla a partir de las otras dimensiones y es el recurso clave de la empresa familiar que permite crear capacidades únicas para tales empresas (Carr, Cole, Ring y Blettner, 2011; Gedajlovic, Honig, Moore, Payne y Wright, 2013). Concretamente, la confianza se presenta como uno de los aspectos clave de la dimensión relacional y representa para las empresas familiares una base fundamental para la cooperación y una fuente potencial de ventaja competitiva (Steier, 2001).

La confianza interpersonal se puede definir como un estado psicológico que se adopta en una relación interpersonal caracterizada por el riesgo y la vulnerabilidad (Rousseau et al., 1998), donde la decisión de adoptar un comportamiento de cooperación y buena voluntad depende de la seguridad que proporcionan las propias expectativas que, a su vez, son consecuencia de la armonía existente entre las partes, de la fiabilidad otorgada a la palabra dada y del grado de preocupación que muestra la parte en la que se confía (Caldwell y Clapham, 2003; Chirico, 2008; Hoffman et al., 2006; Mayer et al., 1995; Salvato y Melin, 2008; Sundaramurthy, 2008; Tzafrir y Dolan, 2004). Por tanto, una de las condiciones que conduce a la confianza es la creencia en la buena intención y la preocupación —benevolencia— que manifiesta la otra parte (Mayer et al., 1995; Mayer y Davis (1999); Mayer y Gavin (2005). Esta base afectiva de la confianza interpersonal depende de los lazos emocionales y de la preocupación por las necesidades del otro. En la empresa, sus miembros hacen considerables inversiones emocionales (McAllister, 1995) y sus interacciones pasadas constituyen indicadores de los vínculos emocionales entre ellos (Parayitam y Dooley, 2009).

Centrándonos en los equipos de trabajo, con el paso del tiempo se puede instaurar una forma afectiva de confianza entre sus miembros que les lleva a orientarse hacia las necesidades y metas de los mismos. De esta forma, incrementa el deseo de ayudar a los otros miembros del equipo (McAllister, 1995). Así, por ejemplo, los EAD tienen la oportunidad de experimentar la benevolencia de sus compañeros (Saunders y Ahuja, 2006, en De Jong y Elfring, 2010). Estos lazos afectivos interpersonales incrementan el deseo de los miembros del equipo de iniciar acciones encaminadas a una actuación más eficaz, animándoles a apoyarse unos en los otros y motivar el trabajo en equipo (De Jong y Elfring, 2010). Por tanto, la benevolencia influirá en la *performance* y en la satisfacción del grupo (Hansen, Morrow y Batista, 2002) y en su eficacia (p.ej., De Jong y Elfring, 2010; Salas, Sims y Burke, 2005; Schaubroeck, Lam, y Peng, 2011; Wildman et al., 2012). En la toma de decisiones los miembros del equipo expresan diferentes puntos de vista, y la forma en que se interpreta dicha información depende de la confianza que dichos miembros tienen entre sí (Parayitam y Dooley, 2009). En ausencia de benevolencia, los miembros del grupo pueden percibir los desacuerdos como ataques personales de los miembros que se oponen a sus puntos

de vista. La benevolencia y la honestidad asociadas a la confianza intragrupo es probable que ejerza una influencia clave sobre las interpretaciones que realizan los miembros del grupo acerca del comportamiento de sus compañeros (Simons y Peterson, 2000). Asimismo, esas consideraciones afectivas nutren el deseo de los miembros del equipo de desarrollar tareas de equipo como forma de expresar y reafirmar su identificación con el mismo (Shamir, 1990, en De Jong y Elfring, 2010).

Planteamiento de hipótesis

Las siguientes secciones exponen los argumentos que nos llevan a proponer la existencia de una relación directa entre las características del clima familiar positivo y la consideración de *stakeholders* clave de naturaleza no familiar en la toma de decisiones de la empresa familiar. Asimismo, proponemos que la influencia de las familias sobre este tipo de decisiones se ejerce también de manera indirecta a través de la transmisión de las dinámicas familiares a las dinámicas del EAD, concretamente a la benevolencia que existe entre sus miembros.

El clima familiar y la orientación a los grupos de interés

El capital social familiar resultante de las relaciones estables a largo plazo caracterizadas por interacciones frecuentes, una alta interdependencia y una estrecha red puede contribuir a entender el comportamiento ético de las empresas familiares (Long y Mathews, 2011) y, por tanto, sus relaciones con los *stakeholders* clave de naturaleza no familiar.

Por una parte, un fuerte capital social familiar proporciona los lazos que aseguran que los miembros de la familia y otros empleados actúen acorde a ciertas normas sociales (Danes, Stafford, Haynes y Amarapurkar, 2009; Hoffman et al., 2006). Unos fuertes lazos entre los miembros del grupo (familia) animan la fiabilidad y la transparencia, las cuales incrementan la capacidad del grupo de controlar el comportamiento de sus miembros y el cumplimiento de las normas del grupo (Björnberg y Nicholson, 2007; Long y Mathews, 2011; Salvato y Melin, 2008; Sundaramurthy y Kreiner, 2008). Los extensos lazos familiares prevén sanciones colectivas si los miembros de la empresa familiar no cumplen con lo esperado en relación con su conducta dentro de la empresa y fuera de la red (Hoffman et al., 2006). Unos fuertes vínculos incentivan a los miembros de la familia a actuar como *stewards* y crear las condiciones que conducen a un comportamiento ético en la empresa (Kidwell, Kellermans y Eddleston, 2012), mejorando de esta forma las relaciones con los *stakeholders* y la reputación de la organización (Sorenson et al., 2009).

Por otra parte, además del aspecto coercitivo derivado de un fuerte capital social, los vínculos afectivos y emocionales entre los miembros de la familia también afectan a la forma en que la empresa se relaciona con sus *stakeholders* (Berrone et al., 2012; Björnberg y Nicholson, 2007). En este sentido, los lazos de parentesco, un nombre común de familia, su historia común y la familiaridad permiten a las familias empresarias proporcionar a sus empresas una fuerte identidad de empresa familiar (Sundaramurthy y Kreiner, 2008). Cuando existe una fuerte identidad de empresa familiar, los valores y los objetivos de la familia son aceptados por la empresa, y esto afectará no solo a las relaciones en el interior de la empresa sino que puede también extenderse a las relaciones de la misma con los *stakeholders* externos (Dyer y Whetten, 2006; Sharma y Sharma, 2011; Zellweger et al., 2010).

Las familias fomentan una comunidad organizativa cohesionada porque desean asegurar que sus valores y su ética queden profundamente impregnados en la empresa y se reflejen en todos sus comportamientos (Miller y Le Breton-Miller, 2005). El deseo de

la familia de mantener su identidad y su reputación asociadas a la empresa inspira el deseo de una reputación empresarial favorable y por tanto favorecen la intención de alcanzar objetivos relacionados con el bienestar de los *stakeholders* no familiares (Zellweger, Nason, Nordqvist y Brush, 2011). De este modo, unas relaciones familiares fuertes y una gran cohesión familiar podrían llevar a la integración de las identidades de la familia y de la empresa (Milton, 2008; Zellweger et al., 2010), y tener un efecto positivo en el desarrollo de relaciones con los *stakeholders* clave (Sharma y Sharma, 2011; Sundaramurthy y Kreiner, 2008). Por tanto:

Hipótesis 1. Un clima familiar positivo entre los miembros de las familias empresarias influye directa y positivamente en la consideración de los *stakeholders* clave de naturaleza no familiar en la toma de decisiones de las empresas familiares.

El clima familiar y la benevolencia entre los miembros del equipo de alta dirección

Las empresas familiares están dirigidas por una coalición dominante formada por miembros de la familia o por una combinación de integrantes familiares y no familiares nombrados por la familia que posee el control al objeto de que la visión de la familia propietaria se mantenga en la empresa (Arregle et al., 2007; Chrisman et al., 2012; Chua et al., 1999; Sharma y Sharma, 2011). La confianza entre los miembros de esa coalición puede considerarse un elemento clave del capital social interno de la empresa familiar en su dimensión relacional y que deriva de la fortaleza de la estructura de relaciones y visión compartida que existe entre los miembros de la familia (Carr et al., 2011; Cruz, Justo y de Castro 2012; Gedajlovic et al., 2013; Ensley y Pearson, 2005; Pearson et al., 2008). Dicha estructura de relaciones y visión compartida daría lugar a una confianza basada en la identificación (Lewicki y Bunker, 1996, en Sundaramurthy, 2008). Así, cada uno de los miembros de la coalición comprende los deseos del resto y se produce un alineamiento de objetivos. Esta confianza basada en la identificación se incluye entre las bases emocionales de la confianza, las cuales se fundamentan en los vínculos emocionales entre los individuos (McAllister, 1995). Las características personales comunes y los altos niveles de comunicación abierta y honesta fomentan las bases emocionales de la confianza interpersonal en las empresas familiares (Sundaramurthy, 2008).

Por tanto, el desarrollo de la confianza como elemento del capital social interno dentro de la empresa puede verse influido por las interacciones sociales y la fuerza de los lazos que existen dentro de la familia, dado que las relaciones en una estructura social (la familia) pueden ser transferidas a otra estructura social (la empresa) (Arregle et al., 2007; Carr et al., 2011; Salvato y Melin, 2008). Incluso aunque existan no familiares ocupando puestos en el EAD, las prácticas de gestión de recursos humanos son fijadas por la familia propietaria para asegurarse de que los no familiares se adhieran a los valores y las normas de la familia (Arregle et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2011). Concretamente, a la hora de seleccionar a directivos no familiares, los propietarios de la empresa familiar esperan que estos muestren una adaptación a la cultura familiar, sensibilidad para tratar los asuntos de carácter familiar, comprensión y compartición de los valores e intereses de la familia, así como lealtad y compromiso hacia la familia. De este modo, la personalidad y el carácter son criterios más importantes incluso que los atributos profesionales (Gedajlovic y Carney, 2010; Klein y Bell, 2007). Por tanto, la cohesión de la familia es vital para la creación de un liderazgo fuerte que sea asumido por la familia y que pueda transmitirse adecuadamente a los no familiares (Björnberg y Nicholson, 2007).

Esta similitud de objetivos y valores incrementará la identificación de los miembros con el EAD y la creencia de que los otros miembros del grupo se comportarán de acuerdo con esos

valores y se preocuparán por los objetivos que son buenos para todos (Williams, 2001). Esta asunción acerca de los valores del equipo lleva a un sentido de previsibilidad y confort que aumenta la confianza basada en la identificación con el mismo (Wildman et al., 2012) y, por tanto, las bases emocionales de la relación entre sus miembros tales como la benevolencia.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto se puede establecer como hipótesis de trabajo la siguiente:

Hipótesis 2. Un clima familiar positivo entre los miembros de las familias empresarias influye directa y positivamente en el nivel de benevolencia entre los miembros del EAD de las empresas familiares.

La benevolencia entre los miembros del equipo de alta dirección y la orientación hacia los grupos de interés

La dirección de empresas desde un enfoque de *stakeholders* implica que los miembros del EAD han de desarrollar una serie de capacidades que les permitan adoptar un proceso estratégico de respuesta corporativa hacia los *stakeholders*. Dicho proceso de respuesta social requiere que la alta dirección identifique las necesidades de los distintos grupos de interés de la empresa, así como sus posibles soluciones, considere los pros y los contras asociados a cada una de dichas soluciones, seleccione e implante una solución que satisfaga las necesidades de dichos grupos y finalmente controle si se ha logrado su satisfacción (Wong et al., 2011). Por tanto, la dirección de *stakeholders* como un proceso estratégico de toma de decisiones puede entenderse como un proceso de gestión de conocimiento (Déniz-Déniz y Zárraga-Oberty, 2004) en el cual la creación, la transferencia y la integración de conocimiento acerca del entorno de *stakeholders* resulta necesaria.

En este contexto, los equipos eficaces serán los que se basen en la compartición de conocimiento (Huang, 2009) al objeto de dar respuesta a las necesidades de los *stakeholders*. Muchos estudios han señalado que la confianza interpersonal es un factor importante para que en los grupos se cree una atmósfera de compartición de conocimiento (p.ej., Hsu, Ju, Yen y Chang, 2007; Koskinen, Pihlanto y Vanharanta, 2003; Nonaka, 1994) porque los miembros del equipo intercambiarán conocimiento de forma libre y abierta al objeto de avanzar hacia la consecución de los objetivos del mismo (Han y Harms, 2010; Jones y George, 1998). Concretamente, Lau y Cobb (2010) establecen que la confianza basada en la relación es una condición necesaria para el intercambio recíproco entre colegas. Esto es así porque en el contexto del equipo dicha confianza se ha mostrado como un antecedente clave de la cooperación (Child, 2001; Jones y George, 1998; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Simons y Peterson, 2000; Smith, Carroll y Ashford, 1995), las interacciones productivas (De Jong y Elfring, 2010), la implantación de ideas proactivas y la resolución de problemas (Fulmer y Gelfand, 2012; Parker, Williams y Turner, 2006). Específicamente, Parayitam y Dooley (2009) afirman que, en el contexto de la toma de decisiones en equipo, la percepción de los miembros del equipo acerca de las intenciones benevolentes de sus compañeros proporciona algunas claves para actuar sobre la información proporcionada por estos. La ausencia de dicha benevolencia puede resultar en un procesamiento sesgado de la información y en la reserva de parte de la información requerida por los otros miembros del equipo, no impulsando la calidad de las decisiones (Parayitam y Dooley, 2009). Más aún, sin la suficiente confianza, los miembros del equipo ocuparán tiempo protegiéndose y controlándose mutuamente en vez de colaborar para proporcionar ideas de alto valor añadido (Salas et al., 2005), y los directivos que desarrollan un comportamiento excesivamente controlador y defensivo dispondrán de menos recursos para cumplir con los objetivos fundamentales de su trabajo (McAllister, 1995).

Sobre la base de las ideas anteriores podemos establecer que la dirección de *stakeholders* requiere poner énfasis en el capital social de la alta dirección y en la confianza como una dimensión relacional del mismo, dado que las acciones directivas están fuertemente enmarcadas en redes sociales. El capital social incrustado en los lazos organizativos permitirá a la empresa incrementar sus lazos con *stakeholders* internos y externos enfatizando el valor de dichas redes (Cennamo et al., 2012; Sirmon y Hitt, 2003). De acuerdo con Sharma y Sharma (2011), la adopción exitosa de una estrategia proactiva encaminada a dar respuesta a las necesidades de los *stakeholders* requiere una actitud directiva positiva hacia la preservación del bienestar de tales grupos. Esta actitud positiva puede emerger en esas empresas cuya identidad se caracteriza por mantener vínculos emocionales, lazos recíprocos y relaciones personales significativas. Estas empresas estarán orientadas a la mejora del bienestar y a la maximización de la riqueza de un grupo más amplio que la propia organización empresarial (Brickson, 2005, 2007). Por tanto:

Hipótesis 3. Un alto nivel de benevolencia entre los miembros del EAD influye directa y positivamente en la consideración de los *stakeholders* clave de naturaleza no familiar en la toma de decisiones de las empresas familiares.

Metodología

Contexto y población

La población de este estudio la constituyen las empresas familiares españolas no cotizadas. Las empresas no cotizadas de carácter familiar se corresponden con lo que la literatura considera como las típicas empresas familiares, esto es, empresas con una parte importante del capital concentrada en manos de una familia y con una fuerte presencia de los miembros de la familia en el equipo directivo y en el consejo de administración (Lane, Astrachan, Keyt y McMillan, 2006), la existencia de accionistas no familiares es poco probable en estas empresas (Lane et al., 2006; Lubatkin, Schulze, Ling y Dino, 2005). Por todo ello, las empresas familiares constituyen un contexto especialmente adecuado para estudiar la influencia de los lazos y relaciones familiares en el funcionamiento de la empresa.

En España no existe una base de datos oficial de empresas familiares no cotizadas, de modo que el equipo de investigación creó dicha base de datos identificando dichas empresas de forma indirecta a partir de los datos proporcionados por Informa Dun & Bradstreet. Se pidió a esta compañía que relacionara todas las empresas de su base de datos cuyo consejo de administración y/o equipo directivo tuviera un mínimo de 2 individuos con diferente nombre y los 2 apellidos en común. La base de datos inicial estuvo comprendida por 4.217 empresas familiares potenciales.

Al objeto de depurar la base de datos inicial, se eliminaron de la misma aquellas empresas en las que concurrían las siguientes circunstancias: a) no se disponía de los datos generales completos; b) existía un administrador concursal; c) eran empresas filiales de alguna de las empresas ya incluidas en la base; d) existían 2 o más familias sin vinculación alguna entre ellas; e) el presidente de la empresa era una sociedad, y f) la empresa pertenecía al sector financiero o bien cotizaba en bolsa. Después de este proceso de depuración, la población ascendió a 2.541 empresas.

Finalmente, para garantizar que las características de las empresas permitían lograr los objetivos planteados en el estudio se seleccionaron aquellas empresas en las que se dieran las siguientes condiciones:

- El equipo directivo estaba formado al menos por 3 cargos de responsabilidad.

- El número de empleados es superior o igual a 10, al objeto de excluir las microempresas.
- El presidente del consejo de administración, el consejero delegado o el director general pertenecían a la familia. Esta condición aseguraba que en las empresas analizadas los miembros de la familia ocupaban los puestos de mayor responsabilidad.

Con la aplicación de estos criterios, el número de empresas finalmente seleccionadas para continuar con el estudio fue de 693.

Por tanto, una empresa era considerada familiar si tenía al menos 2 personas con diferente nombre y 2 apellidos en común (es decir, eran hermanos) en el consejo de administración y/o en el equipo directivo, y algunas (o varias) de las personas que ocupaban puestos de alta dirección tenían al menos uno de estos 2 apellidos (es decir, era miembro de la familia). De esta forma, intentamos asegurar que las empresas identificadas eran familiares. Por una parte, estos 2 criterios aseguran que haya una influencia familiar real en la toma de decisiones. Esta implicación familiar es la que otorga el carácter distintivo a una empresa familiar (Chua et al., 1999). Por otra parte, la presencia de hermanos en los órganos de gobierno pone de manifiesto la intención de transmitir el liderazgo a otras generaciones de la familia. Este, de hecho, es otro determinante clave en la definición de las empresas familiares (Chua et al., 1999; Sirmon y Hitt, 2003; Zellweger et al., 2010).

Recogida de la información

El procedimiento utilizado para recabar la información necesaria fue una encuesta totalmente estructurada a cumplimentar por los miembros del EAD de aquellas empresas que accedieron a colaborar en el proyecto tras una breve entrevista telefónica realizada al director general/gerente, al consejero delegado, a uno de los directivos de la empresa o a un familiar de los fundadores de la empresa, en este orden de preferencia. Esta persona permitió el acceso a todos miembros de EAD, los cuales decidían la forma en la que preferían ser entrevistados: personalmente, vía postal o correo electrónico. A este respecto, y solo cuando la persona de contacto indicaba su preferencia por la vía postal, el grupo de investigación le remitía a la dirección indicada un sobre con 3 cuestionarios con sus correspondientes sobres prefranqueados solicitándole que contestase a uno de los cuestionarios y que distribuyese las otras 2 copias del mismo entre los miembros de su equipo directivo que considerase conveniente, que podían ser miembros de la familia o directivos no familiares. Como resultado, se consiguió una muestra de 173 empresas familiares (ratio de respuesta de 24,96%) repartidas por todo el país, obteniéndose 374 cuestionarios válidos. Se encuestó a más de un informante por empresa para reducir el impacto de las diferencias individuales en las percepciones dentro de cada empresa, obteniéndose evaluaciones más objetivas (Simons y Peterson, 2000). El número medio de entrevistados por empresa fue de 2,16, con un mínimo de uno y un máximo de 8, no desechándose ninguno de ellos aunque ello impidiese en algunos de los casos triangular la información aportada. El trabajo de campo se realizó en el segundo semestre de 2011.

Medición de las variables en el estudio

La orientación hacia los *stakeholders* clave de naturaleza no familiar fue medida a través de 3 ítems en los que se pedía a los miembros del equipo directivo que valoraran en una escala de 5 puntos (de ninguna a mucha) la importancia que concedía su empresa a la satisfacción de los clientes, a la actuación responsable ante la sociedad en general y a la mejora del clima laboral.

Para medir la benevolencia entre los miembros del equipo directivo se utilizó una escala construida a partir de las sugeridas por Mayer y Davis (1999) y Tzafrir y Dolan (2004). El clima familiar

Tabla 1
Perfil de las empresas analizadas

Características	n	%
<i>Antigüedad</i>		
30 años o menos	31	17,9
31–59 años	87	50,3
60 años o más	55	31,8
<i>Generación</i>		
Primera	47	27,2
Segunda	83	48,0
Tercera	43	24,9
<i>Sector de actividad</i>		
Primario	6	3,5
Construcción	23	13,3
Industria	79	45,7
Comercio mayorista	18	10,4
Comercio minorista	16	9,2
Hostelería, restauración y ocio	5	2,9
Otros servicios	26	15,0
<i>Número de empleados en 2011</i>		
Menos de 50	26	15,0
50–249 empleados	114	65,9
250 empleados o más	33	19,1
<i>Total</i>	173	100

Fuente: Elaboración propia.

positivo fue medido a través de la escala desarrollada por Björnberg y Nicholson (2007). Se trata de la única escala que recoge aspectos de la cultura y los procesos familiares aplicables en el contexto específico de las empresas familiares (Litz, Pearson y Litchfield, 2012). Se utilizó una versión reducida de la escala original, incluyéndose las siguientes dimensiones: comunicación abierta, cohesión emocional, cohesión cognitiva y atención intergeneracional. Todas las escalas de medida utilizadas son de tipo Likert de 5 puntos y se recogen en el anexo 1. En cuanto a las variables de control a introducir en el modelo, estas fueron el tamaño del EAD (p.ej., Brewer y Kramer, 1986; Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999) y el porcentaje de directivos familiares en el EAD (p.ej., Sundaramurthy, 2008; Minichilli, Corbetta y MacMillan, 2010).

Características demográficas de la muestra

El perfil de las empresas encuestadas indica que la mayoría tiene más de 30 años, se encuentra en segunda generación, pertenece principalmente al sector secundario y tiene entre 50 y 249 empleados (tabla 1). En cuanto a la propiedad, para aquellas empresas de las que se dispone de información, en el 79,3% el porcentaje de propiedad en manos de la familia es del 100%, en el 12,3% se sitúa entre el 76 y el 99%, y en el 6,2% entre el 51 y el 75%. En 2 de las empresas encuestadas las familias poseen el 50% de la propiedad, y solo en una empresa el porcentaje de propiedad familiar es del 49%. Asimismo, en todas las empresas el presidente del consejo, el CEO o el director general son miembros de la familia. Por tanto, se trata de empresas donde las familias ejercen un alto grado de control tanto en la propiedad como en la dirección.

Análisis y resultados

Análisis de acuerdo intragrupal

Dado que se trata de una investigación con múltiples informantes por empresa, es necesario determinar el nivel de acuerdo intragrupal existente para cada uno de los ítems que conforman las diferentes escalas de medida. Para ello se utilizó el índice de múltiples ítems de James, Demaree y Wolf, 1984; James, Demaree y Wolf, 1993. Sus resultados muestran unos niveles satisfactorios

de acuerdo, ya que para cada uno de los constructos del modelo —clima familiar positivo, benevolencia y orientación hacia los *stakeholders* clave de naturaleza no familiar— el porcentaje de valores de dicho índice que ha superado el 0,7 se corresponde con el 94,7, el 94,3 y el 97,2%, respectivamente. Por tanto, podemos decir que los encuestados de cada empresa constituyen un grupo homogéneo respecto a sus creencias y percepciones.

Análisis de fiabilidad y validez de las escalas

Los análisis factoriales confirmatorios (AFC) utilizados para validar las escalas de medida han puesto de manifiesto que el clima familiar positivo es un constructo formado por 4 dimensiones y que la benevolencia y la orientación hacia los *stakeholders* clave no familiares son constructos de naturaleza unidimensional. Los resultados del AFC indicaron que las relaciones entre cada ítem y sus variables eran estadísticamente significativas, con unos pesos superiores 0,614 ($p = 0,000$), mostrando por tanto validez convergente (tabla 2). Además, el coeficiente de fiabilidad compuesta y el análisis de la varianza extraída nos permiten afirmar que las escalas de medida utilizadas son fiables.

Finalmente, y antes de especificar el modelo de ecuaciones estructurales que permite testar las hipótesis propuestas en este trabajo, se analizó la existencia de varianza del método común, que es un tipo de consistencia interna de carácter espurio que ocurre cuando la aparente correlación entre los indicadores o incluso los constructos es debida a su origen común. Siguiendo una de las recomendaciones de la literatura (Garson, 2006), se incluyeron conjuntamente los ítems de las diferentes escalas en un análisis factorial al objeto de detectar la existencia de uno o varios factores, donde uno de ellos explicara el mayor porcentaje de la varianza total. Se obtuvieron 3 factores que explicaban el 71,53% de la varianza, mientras que los restantes factores explicaban el 41,57%. Por tanto, la varianza del método común no parece ser un problema en este estudio.

Contraste de hipótesis

Para contrastar las 3 hipótesis planteadas se ha utilizado un modelo de ecuaciones estructurales en el que los indicadores del constructo multidimensional «clima familiar positivo» se corresponden con cada una de sus dimensiones. En la figura 1 se recogen los resultados de este modelo, observándose una alta bondad de ajuste. Dichos resultados permiten verificar que: a) el clima familiar positivo y la benevolencia entre los miembros del EAD son antecedentes directos del enfoque de la empresa hacia los *stakeholders* no familiares, aceptándose por consiguiente las hipótesis 1 y 3, y b) el clima familiar positivo es un antecedente directo de la benevolencia entre los miembros del EAD, aceptándose por tanto la hipótesis 2. En conjunto, el modelo propuesto permite explicar el 43,3% de la orientación de la empresa familiar hacia los *stakeholders* no familiares. Asimismo, la benevolencia entre los miembros del EAD viene explicada en un 33,2% por el clima familiar. Con estos resultados se pone de manifiesto que un clima familiar positivo influye directa e indirectamente, a través de la benevolencia entre los miembros del EAD, en el desarrollo de la orientación de la empresa familiar hacia los *stakeholders* no familiares. De hecho, el efecto total que ejerce el clima familiar, ya sea directa o indirectamente, sobre la orientación de la empresa hacia los *stakeholders* no familiares es de 0,620.

No obstante, y dado que los resultados de este modelo podrían verse afectados por ciertas características del EAD, hemos decidido incluir en el modelo 2 variables de control que pueden llegar a influir en la benevolencia: el tamaño del EAD y el porcentaje de directivos familiares en el EAD. Inicialmente, ajustamos un modelo considerando ambas variables. Aunque este modelo

Tabla 2
Análisis confirmatorio

	Relaciones causales	Estimadores estandarizados	t	p	Fiabilidad compuesta	Bondad de ajuste
Clima familiar positivo ^a	Comunicación abierta	Clima familiar positivo	0,866			Fiabilidad constructo = 0,911 Varianza extraída = 0,720 CMIN = 103,74 p = 0,000 CFI = 0,959 NFI = 0,919 RMSEA = 0,073
	Cohesión cognitiva	Clima familiar positivo	0,837	7,890	0,000	
	Cohesión emocional	Clima familiar positivo	0,869	8,747	0,000	
	Atención intergeneracional	Clima familiar positivo	0,821	7,971	0,000	
	COMMUN1	Comunicación abierta	0,881			Fiabilidad constructo = 0,902 Varianza extraída = 0,755
	COMMUN2	Comunicación abierta	0,922	15,153	0,000	
	COMMUN3	Comunicación abierta	0,800	11,560	0,000	
	COGCOH1	Cohesión cognitiva	0,824			Fiabilidad constructo = 0,865 Varianza extraída = 0,681
	COGCOH2	Cohesión cognitiva	0,796	9,755	0,000	
	COGCOH3	Cohesión cognitiva	0,855	11,107	0,000	
	EMOCOH1	Cohesión emocional	0,879			Fiabilidad constructo = 0,917 Varianza extraída = 0,788
	EMOCOH2	Cohesión emocional	0,947	16,622	0,000	
	EMOCOH3	Cohesión emocional	0,833	12,433	0,000	
	INTATTEN1	Atención intergeneracional	0,845			Fiabilidad constructo = 0,894 Varianza extraída = 0,737
	INTATTEN2	Atención intergeneracional	0,853	11,418	0,000	
	INTATTEN4	Atención intergeneracional	0,877	12,317	0,000	
Benevolencia	BENEV2	Benevolencia	0,709			Fiabilidad constructo = 0,873 Varianza extraída = 0,580 CMIN = 5,439 p = 0,365 CFI = 0,999 NFI = 0,986 RMSEA = 0,023
	BENEV3	Benevolencia	0,782	9,235	0,000	
	BENEV4	Benevolencia	0,736	8,733	0,000	
	BENEV5	Benevolencia	0,804	9,457	0,000	
	BENEV6	Benevolencia	0,772	9,124	0,000	
	NOFAMSTAOR1	Orientación stakeholders no familiares	0,623			
Orientación stakeholders no familiares	NOFAMSTAOR2	Orientación stakeholders no familiares	0,614	5,876	0,000	Fiabilidad constructo = 0,710 Varianza extraída = 0,452 CMIN = 1,311 p = 0,252 CFI = 0,997 NFI = 0,987 RMSEA = 0,042
	NOFAMSTAOR3	Orientación stakeholders no familiares	0,769	6,111	0,000	

Fuente: Elaboración propia.

^a Para confirmar el constructo de clima familiar se utilizó un AFC de segundo orden. No obstante, y para analizar la validez discriminante de esta escala, se estimó un nuevo modelo en el que todos los ítems se vinculan a un único factor. Los resultados de este nuevo modelo (CMIN = 457,689; p = 0,000; CFI = 0,666; NFI = 0,641; RMSEA = 0,200) evidencian la idoneidad del modelo de segundo orden, ya que presenta mayores niveles de significación e índices de ajuste mejores que llevan a confirmar que la escala no es unidimensional. De hecho, el análisis de diferencias de chi-cuadrado arroja la existencia de diferencias significativas (Dif. CMIN = 354,115; Dif. DF = 4; p = 0,000).

presenta un ajuste aceptable ($\chi^2[74] = 139,875$; p = 0,000; CFI = 0,925; RMSEA = 0,072), el tamaño del EAD no influye en la benevolencia (p = 0,360). Debido a ello, se volvió a ajustar el mismo modelo, pero sin el tamaño del EAD. Los resultados indican que el porcentaje de directivos familiares en el EAD ejerce una influencia positiva sobre la benevolencia ($\beta = 0,189$; p = 0,011), si bien este modelo, a pesar de presentar unos indicadores de ajuste satisfactorios ($\chi^2[62] = 82,621$; p = 0,041; CFI = 0,975; RMSEA = 0,044), muestra un peor ajuste que el modelo sin variables de control.

Discusión de resultados e implicaciones

En este trabajo se ha demostrado que el clima familiar es un factor determinante de la consideración de *stakeholders* relevantes de naturaleza no familiar (clientes, empleados y sociedad) en la toma de decisiones de las empresas familiares. Se ha demostrado, además, que esa influencia se produce tanto de manera directa como de forma indirecta a través del efecto que el clima familiar tiene sobre las dinámicas del EAD de la empresa. Estos resultados suponen una contribución importante en distintos ámbitos.

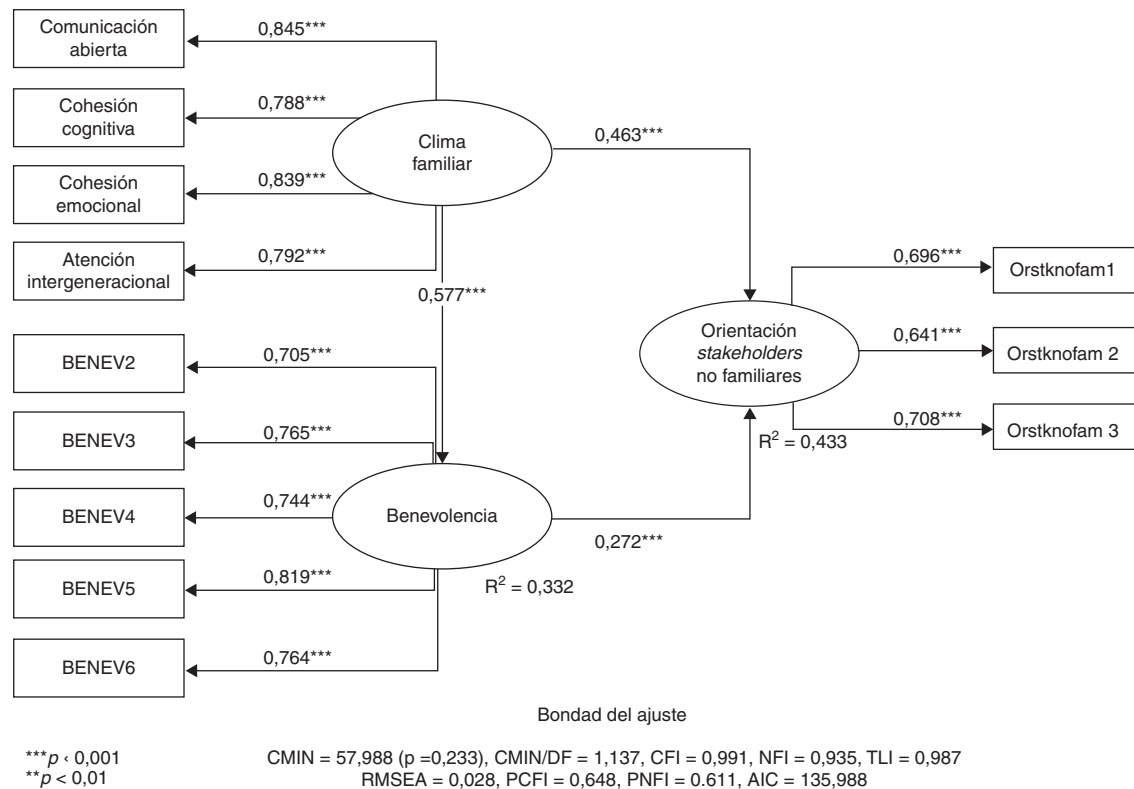


Figura 1. Resultados del modelo propuesto. Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la investigación previa ha apuntado que el carácter familiar lleva a una mayor predisposición de las empresas a responder a las necesidades de los *stakeholders* (p. ej., Cennamo et al., 2012; Le Breton-Miller y Miller, 2006), que el grado de cohesión de la familia propietaria puede afectar a la ética en la empresa familiar (Long y Mathews, 2011) o que el grado de conflicto familiar podría determinar la estrategia medioambiental de la empresa (Sharma y Sharma, 2011). Sin embargo, hasta ahora no se había constatado empíricamente la forma en que las dinámicas en el seno de la familia podrían propiciar un mayor interés por la dirección de *stakeholders*. En este trabajo se corrobora que el clima familiar positivo tiene una influencia directa en el planteamiento de objetivos relacionados con los *stakeholders* de la empresa. Así mismo, los resultados indican que esta influencia también se ejerce de forma indirecta a través de la benevolencia existente entre los miembros del EAD. De esta forma, se ha contribuido a la literatura sobre *familiness* profundizando en el análisis de la forma en que la familia afecta a los recursos y capacidades de la empresa familiar desde un enfoque de capital social.

En segundo lugar, investigaciones previas han analizado la relación entre las características biográficas del EAD, tales como su experiencia en áreas funcionales, su nivel de formación o su antigüedad en el puesto, y los indicadores de *performance* tales como la *performance* social corporativa, o la reputación (p. ej., Carter, 2006; Simerly, 2003; Thomas y Simerly, 1995). No obstante, este trabajo ha ido más allá al abordar la cuestión de las dinámicas de comportamiento del EAD y, más concretamente, la benevolencia entre sus miembros, demostrando que estas dinámicas permiten explicar el planteamiento de objetivos corporativos encaminados a la satisfacción de algunos de los grupos de interés clave de la empresa. Este descubrimiento puede suponer el replanteamiento o el condicionamiento de ciertas relaciones planteadas y aceptadas hasta ahora en la literatura.

En tercer lugar, en la literatura relacionada con el constructo confianza interpersonal y sus dimensiones (cognitiva y afectiva) abundan los estudios sobre los niveles de confianza que pueden existir entre empleados y supervisor de una unidad de trabajo (p. ej., Wech, 2002), entre el CEO y el TMT (p. ej., Cruz et al., 2010) o entre agentes externos tales como suministradores o clientes y la alta dirección de la empresa (p. ej., Kemper, Engelen y Brettel, 2011), lo cual puede tener una influencia importante en la marcha de la misma. Sin embargo, los estudios sobre relaciones de confianza a nivel horizontal han sido bastante ignorados, siendo desafortunada esta escasez de investigación en la medida en que invertir en capital social requiere que se desarrollen dinámicas de confianza no solo entre, sino también dentro de los niveles organizativos (Ferres, Connel y Travaglione, 2004, en Han y Harms, 2010). De entre los elementos de la confianza que requieren ser analizados dentro de los distintos niveles organizativos, los de tipo emocional han sido muy poco explorados (Fulmer y Gelfand, 2012). Por tanto, se necesita mayor investigación que examine las emociones especialmente en los niveles más altos de la empresa, donde se espera que estas dinámicas emocionales sean más complejas teniendo en cuenta las propias dinámicas de los equipos a ese nivel (Fulmer y Gelfand, 2012). En este sentido, el presente trabajo supone una aportación en la medida en que analiza la benevolencia entre los miembros del EAD y su influencia en el establecimiento de relaciones con los grupos de interés de la empresa, contribuyendo así a reforzar el capital social organizativo.

Finalmente, y desde un punto de vista metodológico, este estudio consigue testar la fiabilidad y validez de las escalas utilizadas, siguiendo de este modo las recomendaciones de Pearson y Lumpkin (2011) en relación con la necesidad de prestar mayor atención a los aspectos de medición en el campo de estudio de la empresa familiar.

Así mismo, los resultados de este trabajo tienen 2 implicaciones importantes para la gestión de las empresas familiares. Por

un lado, es clave la gestión de las familias y las dinámicas familiares para fomentar unas relaciones sanas y constructivas que permitan mantener una unidad de objetivos, valores y normas. A su vez, estas dinámicas familiares positivas permitirán trasladar con fortaleza a la empresa esos objetivos, valores y normas. Por tanto, la cuestión del gobierno de las familias empresarias se torna fundamental para controlar tales dinámicas en el seno de las familias propietarias. De esta forma, el desarrollo de mecanismos de gobierno en el ámbito familiar, tales como los consejos de familia y los protocolos familiares, podrían aportar ciertas garantías a los *stakeholders* que les permitan reducir el nivel de incertidumbre en relación con la atención de sus necesidades e intereses.

Por otro lado, dada la influencia demostrada de las dinámicas del EAD sobre la toma de decisiones relacionada con los *stakeholders*, las políticas de gestión de recursos humanos de las empresas familiares deberían diseñarse de manera que la incorporación de miembros ajenos a la familia a los EAD de las empresas no perjudicara los niveles de benevolencia entre sus miembros. Así, además de los criterios relacionados con la cualificación y las capacidades profesionales, los procesos de selección y promoción de directivos no familiares deberían tener en cuenta su grado de comprensión y encaje con la cultura de las familias empresarias.

Es necesario señalar que el contexto de esta investigación, empresas familiares no cotizadas españolas, puede suponer una limitación a la generalización de los resultados. Así, por un lado, el contexto cultural e institucional y el grado de desarrollo económico de un país afecta a la tendencia que tienen las familias empresarias a mantener fuertes lazos, al valor en términos de *performance* empresarial que tienen esos lazos fuertes y al grado en que se priorizan los intereses de la familia por encima de los de otros *stakeholders* (p. ej., [Le Breton-Miller y Miller, 2009](#); [Stewart y Hitt, 2012](#)). En este sentido, según el modelo de [Hofstede \(2001\)](#), y en comparación con Estados Unidos, España puede caracterizarse por ser un país donde los individuos dan más importancia a integrarse en grupos (bajo individualismo). En España se concede una gran importancia a las relaciones familiares, y la unidad y la armonía familiar son mucho más valoradas que en Estados Unidos ([Poza, 1995](#)). Por consiguiente, sería interesante la comparación con aquellos contextos culturales más individualistas en los que lo que se otorga más importancia al individuo y a su logro personal por encima del grupo (familiar y/o empresarial, en este caso).

Por otro lado, no puede asumirse que las empresas familiares no cotizadas se comporten igual que las cotizadas. Las empresas cotizadas están en manos de propietarios no familiares que desearán desempeñar un rol activo en el gobierno de las mismas, así como en el proceso de toma de decisiones, probablemente imponiendo criterios económicos y financieros frente a otros de carácter psicosocial. Estas empresas están sujetas a otras presiones y condicionantes que van más allá del cumplimiento de los intereses, aspiraciones y criterios de la familia ([Bammens, Voordeckers y van Gils, 2011](#)). Por tanto, las decisiones relacionadas con la dirección de *stakeholders* se van a ver afectadas por un conjunto diferente de visiones, objetivos e intereses más allá de los de la familia. En este sentido, la investigación futura podría profundizar en el análisis de los factores que determinan la orientación hacia los *stakeholders* clave de naturaleza no familiar diferenciando entre empresas familiares cotizadas y no cotizadas, así como al efecto que tiene la salida a bolsa en la capacidad de influencia de las familias sobre estas decisiones. Así, por ejemplo, la adopción de un enfoque institucional ([Scott, 1995](#); [Suchman, 1995](#)) podría ayudar a explicar en qué medida la salida a bolsa y los cambios que ello implica afectan a cómo se definen las relaciones con los *stakeholders* no familiares.

Otra limitación del estudio está relacionada con la forma de identificación de las empresas familiares para esta investigación.

En este sentido, el criterio en relación con la coincidencia de apellidos supone la existencia de hermanos en los órganos de dirección y, por tanto, un sesgo hacia las empresas familiares de segunda generación. Asimismo, este criterio no permite identificar aquellas empresas también familiares donde por ejemplo coincidan un padre y un solo hijo. La investigación futura podría tratar de subsanar estos problemas derivados de la inexistencia de bases de datos exhaustivas sobre empresas familiares.

Dado que las empresas de propiedad familiar son la forma organizativa predominante en el mundo, entender si y por qué estas empresas ofrecen una mayor respuesta a las demandas de la sociedad tendrá amplias implicaciones sociales ([Cennamo et al., 2012](#)). Esto es especialmente relevante en el contexto actual, donde la extrema gravedad de la crisis pone en entredicho los fundamentos mismos del sistema económico vigente.

Financiación

Esta investigación ha sido financiada por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Proyecto ECO2008-00265/ECON).

Anexo 1. Ítems de las escalas de medida

<i>CLIMA FAMILIAR POSITIVO (cuestiones planteadas a los miembros del EAD pertenecientes a la familia)</i>		
Comunicación abierta	COMUN1	En esta familia expresamos abiertamente nuestras opiniones
	COMUN2	En esta familia hablamos regularmente de las cosas que nos preocupan
	COMUN3	En esta familia nos tomamos el tiempo necesario para escucharnos unos a otros
	COMUN4	En esta familia tratamos los asuntos abiertamente, ya sean buenos o malos
Cohesión cognitiva	COHCOG1	En esta familia tenemos visiones similares sobre las cosas
	COHCOG2	En esta familia nuestros valores son muy similares
	COHCOG3	En esta familia tenemos intereses y gustos compartidos
Cohesión emocional	COHEMO1	En esta familia el vínculo emocional entre todos nosotros es muy fuerte
	COHEMO2	En esta familia nos sentimos seguros unos con otros
	COHEMO3	En esta familia nos gusta estar juntos
Atención inter-generacional	ATENINT1	En esta familia la generación anterior se interesa mucho por todo lo que hace la generación más joven
	ATENINT2	En esta familia la generación anterior es muy sensible hacia las necesidades de la generación más joven
	ATENINT3	En esta familia la generación más joven debe resolver por sí misma sus asuntos
	ATENINT4	En esta familia la generación anterior apoya fuertemente los objetivos que se marca la generación más joven
<i>BENEVOLENCIA (cuestiones planteadas a los miembros del EAD)</i>		
BENEV1	BENEV1	Los miembros de este equipo tienen en cuenta mis necesidades y deseos
	BENEV2	Los miembros de este equipo son abiertos y francos conmigo

BENEV3	Los miembros de este equipo no harían nada intencionadamente para dañarme
BENEV4	Los miembros de este equipo saben lo que es importante para mí
BENEV5	Puedo contar con los miembros del equipo directivo para que me ayuden si tengo dificultades
BENEV6	Si cometo un error, los miembros del equipo directivo están dispuestos a perdonar y olvidar
ORIENTACIÓN HACIA LOS STAKEHOLDERS NO FAMILIARES (cuestiones planteadas a todos los encuestados)	
ORSTKNOFAM1	Satisfacer y fidelizar a los clientes
ORSTKNOFAM2	Actuar responsablemente ante la sociedad sin necesidad de imperativo legal
ORSTKNOFAM3	Mantener los puestos de trabajo generados por la empresa y mejorar el clima laboral

Fuente: Basado en Mayer y Davis (1999), Tzafrir y Dolan (2004) y Björnberg y Nicholson (2007).

Bibliografía

- Adler, P. S. y Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. y Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. y van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134–152.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Björnberg, A. y Nicholson, N. (2007). The family climate scales: Development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 20(3), 229–246.
- Björnberg, Å. y Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374–390.
- Brewer, M. B. y Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543–549.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50, 576–609.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864–888.
- Buyse, K. y Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24, 453–470.
- Caldwell, C. y Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 349–364.
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K. y Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1207–1227.
- Carter, S. M. (2006). The interaction of top management group, stakeholder, and situational factors on certain corporate reputation management activities. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1145–1176.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153–1173.
- Child, J. (2001). Trust – the fundamental bond in global Xollaboration. *Organizational Dynamics*, 29, 274–288.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26, 433–462.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. y Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92–117.
- Craig, J. y Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275–288.
- Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R. y Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69–89.
- Cruz, C., Justo, R. y de Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27, 62–76.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G. y Amarapurkar, S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199–215.
- De Jong, B. A. y Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535–549.
- Déniz-Déniz, M. C. y de Saá-Pérez, P. (2003). A resourced-based view of corporate responsiveness toward employees. *Organization Studies*, 24(2), 299–319.
- Déniz-Déniz, M. C. y Zárraga-Oberty, C. (2004). The assessment of the stakeholders' environment in the new age of knowledge: An empirical study of the influence of the organizational structure. *Business Ethics: A European Review*, 13(4), 372–388.
- Dyer, J. R. y Whetten, W. G. D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the SyP 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802.
- Ensley, M. D. y Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267–284.
- Ferres, N., Connel, J. y Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 608–622.
- Fitzgerald, M. A., Haynes, G. W., Schrank, H. y Danes, S. M. (2005). For-profit family businesses as socially responsible organizations: Evidence from the U.S. national family business survey. *Proceedings of the FBN/Ifera Annual World Research Forum*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Basic Books.
- Fulmer, C. A. y Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230.
- Garson G.D. (2006). Disponible en: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/validity.htm> [consultado 16 Abr 2012].
- Gedajlovic, E. y Carney, M. (2010). Markets, hierarchies & families: Towards a transaction-cost theory of the family enterprise. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1145–1171.
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T. y Wright, M. (2013). Social capital and entrepreneurship: A schema and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 455–478.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P. y de Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth' preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Han, G. y Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20–43.
- Hansen, M. H., Morrow, J. R. y Batista, J. L. J. C. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance and satisfaction: An exploratory study. *International Food and Agribusiness Management Review*, 5, 41–59.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. y Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135–145.
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 11–17.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H. y Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65, 153–169.
- Huang, C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29, 786–797.
- James, L. R., Demaree, R. J. y Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.
- James, L. R., Demaree, R. J. y Wolf, G. (1993). An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 28, 306–309.
- James, A. E., Jennings, J. E. y Breitzkreuz, R. S. (2012). Worlds apart? Rebridging the distance between family science and family business research. *Family Business Review*, 25(1), 87–108.
- Jones, G. R. y George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications form cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.
- Kemper, J., Engelen, A. y Brettel, M. (2011). How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: A cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 19(3), 87–112.
- Kidwell, R. E., Kellermans, F. W. y Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the 'Fredo effect'. *Journal of Business Ethics*, 106, 503–517.
- Klein, S. B. y Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19–37.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P. y Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21, 281–290.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.
- Lane, S., Astrachan, J., Key, A. y Mcmillan, K. (2006). Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, 19(2), 147–167.
- Lau, R. S. y Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 898–917.

- Lebreton-Miller, I. y Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746.
- Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191.
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C. y Tomlinson R.E.C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? In L. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 247–270). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Litz, R. (1996). A resource-based view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, 15, 1355–1363.
- Litz, R. A., Pearson, A. W. y Litchfield, S. (2012). Charting the future of family business research: Perspectives from the field. *Family Business Review*, 25(1), 16–32.
- Long, R. G. y Mathews, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 287–308.
- Lubarkin, M., Schulze, W., Ling, Y. y Dino, R. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330.
- Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.
- Mayer, R. C. y Davis, J. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123–136.
- Mayer, R. C., Davis, J. y Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Mayer, R. C. y Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874–888.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. New York: McGraw Hill.
- Milton, L. P. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1063–1081.
- Minichilli, A., Corbetta, G. y MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'Familiarity', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14–37.
- Parayitam, S. y Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive- and affective conflict and cognition-and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 789–796.
- Parker, S. K., Williams, H. M. y Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652.
- Pearson, A. W., Carr, J. C. y Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Pearson, A. W. y Lumpkin, G. T. (2011). Measurement in family business research: How do we measure up? *Family Business Review*, 24(4), 287–291.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. y Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Poza, E. J. (1995). Global competition and the family-owned business in Latin America. *Family Business Review*, 8(4), 301–311.
- Quazi, A. M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822–831.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Salas, E., Sims, D. E. y Burke, C. S. (2005). Is there a 'big five' in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.
- Salvato, C. y Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276.
- Schaubroeck, J., Lam, S. K. y Peng, A. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 863–871.
- Schulze, W. S. y Gedajlovic, E. R. (2010). Guest Editors' Introduction: Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191–204.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sharma, P. y Sharma, S. (2011). Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309–334.
- Simerly, R. (2003). An empirical examination of the relationship between management and corporate social performance. *Journal of International Management*, 20(3), 353–359.
- Simons, T. L. y Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111.
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Smith, K. G., Carroll, S. y Ashford, S. J. (1995). Intra- and inter-organizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38, 7–22.
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R. y Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, 22(3), 239–253.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353–368.
- Stewart, A. y Hitt, M. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family business. *Family Business Review*, 21(1), 89–102.
- Sundaramurthy, C. y Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415–436.
- Swanson, D. L. (2008). Top managers as drivers for corporate social responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Norfolk, United Kingdom: Oxford University Press.
- Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Thomas, A. S. y Simerly, R. L. (1995). Internal determinant of corporate social performance: The role of top managers. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 411–415.
- Tullberg, J. (2012). Integrity-clarifying and upgrading an important concept for business ethics. *Business and Society Review*, 117(1), 89–121.
- Tzafrir, S. y Dolan, S. (2004). Trust me. A scale for measuring manager-employee trust. *Management Research*, 2, 117–134.
- Wech, B. A. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business and Society*, 41(3), 353–360.
- Wildman, J. L., Shuffler, M. L., Lazzara, E. H., Fiore, S. M., Burke, C. S., Salas, E., et al. (2012). Trust development in swift starting action teams: A multilevel framework. *Group and Organization Management*, 37(2), 137–170.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26, 377–396.
- Winn, M. (2001). Building stakeholder theory with a decision modeling methodology. *Business and Society*, 40(2), 133–166.
- Wong, E. M., Ormiston, M. E. y Tetlock, P. E. (2011). The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1207–1228.
- Yau, O. H., Chow, R. P., Sin, L. Y., Tse, A. C., Luk, C. L. y Lee, J. S. (2007). Developing a scale for stakeholder orientation. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1306–1327.
- Zellweger, T. M. y Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. y Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M. y Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 229–248.



Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

www.elsevier.es/redee



Artículo

Por qué se institucionalizan las organizaciones



Ana Cruz-Suárez, Camilo Prado-Román y Francisco Díez-Martín *

Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Paseo de los Artilleros s/n, 28032 Madrid, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 12 de enero de 2013

Aceptado el 23 de septiembre de 2013

On-line el 12 de diciembre de 2013

Códigos JEL:

M1

Palabras clave:

Teoría institucional
Institucionalización
Instituciones

R E S U M E N

En esta investigación se analizan cuáles son los motivos por los que las organizaciones desarrollan actuaciones dirigidas a su institucionalización. Para ello, se analiza el concepto de institución y se describen los elementos que la definen: interés público, conformidad con las normas de la sociedad y continuidad en el tiempo. También se describen los motivos de institucionalización, agrupándolos en 3 categorías: presión de los *stakeholders*, competitividad y cuestiones éticas. Estas motivaciones se relacionan con las características de las instituciones. La principal aportación del trabajo consiste en la generación de un marco de investigación para seguir avanzando en el desarrollo de predicciones sobre el comportamiento de las instituciones, impulsando el avance de la teoría institucional.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Why companies go institutional

A B S T R A C T

This research analyzes the reasons why organizations go institutional. To do this, the concept of institution is analyzed and the elements that define it are described: public interest, conformity to the rules of society, and continuity in time. It also describes the reasons of institutionalization, grouping them into three categories: pressure from stakeholders, competitiveness, and ethical issues. These motivations are related to the characteristics of institutions. The main contribution of the work consists in the generation of a research framework for moving forward in the development of predictions about the behavior of institutions, promoting the advancement of the Institutional Theory.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

El papel de las instituciones ha ido creciendo con el tiempo y posiblemente seguirá aumentando (Hillman y Hitt, 1999). El papel que desempeñan las instituciones no se muestra únicamente en los estudios relacionados con la teoría institucional. Otros enfoques teóricos (p. ej., teoría de redes, ecología de las organizaciones, teoría de dependencia de recursos) también han aludido a la importancia del papel de las instituciones (Greenwood, Oliver, Sahlin y Suddaby, 2008).

Esto se produce así porque las instituciones influyen sobre las organizaciones. Para Barley (2008), las instituciones son estructuras sociales compuestas por costumbres que guían el comportamiento social en determinados contextos. Las instituciones representan las

creencias sociales, lo que es racional o la manera adecuada de hacer las cosas. De esta forma, puesto que se espera que las organizaciones se comporten de forma racional —es decir, conforme a los parámetros socialmente aceptados representados en las instituciones—, las primeras acaban por ajustarse a la manera de hacer las cosas de las segundas. Mediante este modo de proceder, las organizaciones demuestran su adecuación con la sociedad y ganan legitimidad (Scott, 1995).

«La legitimidad es el concepto central del análisis institucional» (Haveman y David, 2008, p. 579). Consiste en un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes (Scott, 1995). Las organizaciones muy legitimadas son organizaciones muy institucionalizadas, con menor necesidad de justificación de sus actuaciones (Barley, 2008). En palabras de Zucker (1983, p. 25), algo se encuentra institucionalizado cuando «su alternativa podría ser literalmente impensable».

La importancia de la legitimidad radica en que la aceptación y la deseabilidad de las actividades de una organización, por su

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: francisco.diez@urjc.es (F. Díez-Martín).

entorno y grupos sociales, le permitirán acceder a los recursos necesarios para sobrevivir y crecer (Zimmerman y Zeitz, 2002). Son varias las investigaciones que apoyan esta relación (Baum y Oliver, 1991; Díez-Martín, Prado-Román y Blanco-González, 2013; Hannan y Carroll, 1992; Li, Yang y Yue, 2007; Ruef y Scott, 1998; Singh, Tucker y House, 1986). Si bien las fuentes de legitimidad provienen de la audiencia, interna y externa, que observa a las organizaciones y desarrolla evaluaciones sobre sus actuaciones (Ruef y Scott, 1998), las organizaciones pueden desarrollar estrategias para alterar el tipo y la cantidad de legitimidad que poseen (Suchman, 1995).

Desde Meyer y Rowan (1977), los estudios sobre la institucionalización de las organizaciones han analizado varios aspectos que orientan este proceso (Haveman y David, 2008). Entre estos estudios, algunos autores han apuntado la necesidad de comprender cuáles son los motivos por los que se institucionalizan las organizaciones (Davis, 1973; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1987). Por ejemplo, del estudio de DiMaggio y Powell (1983) sobre el isomorfismo de las organizaciones se desprenden algunos de los motivos de institucionalización, a saber: para evitar sanciones, para respetar las obligaciones sociales o para conseguir el éxito. Entender estos motivos es fundamental para predecir el comportamiento de las organizaciones, así como para poder revelar los mecanismos que fomentan su institucionalización. Sin embargo, no encontramos en la literatura un modelo que integre todas estas motivaciones. Estas aparecen de forma disgregada en investigaciones aisladas.

En este punto, de forma análoga a Suchman (1995), quien se pregunta qué tipo de legitimidad (pragmática, moral o cognitiva) otorga una mayor legitimidad a las empresas, también podríamos preguntarnos qué relación existe entre los elementos que motivan la institucionalización de las organizaciones y las características propias de las instituciones. Volviendo al estudio de DiMaggio y Powell (1983), uno se podría preguntar si las organizaciones cuyo proceso de institucionalización se encuentra motivado, en mayor medida, por el intento de evitar sanciones presentan un mayor/menor nivel de institucionalización que las que inician el proceso, fundamentalmente para respetar las obligaciones sociales o para conseguir el éxito.

Así, el objetivo de esta investigación consiste en analizar cuáles son los mecanismos que desencadenan el proceso de institucionalización y mostrar su relación con los elementos característicos de una institución. Dar respuesta a este objetivo permitiría desarrollar predicciones sobre el comportamiento de las organizaciones y avanzar en el desarrollo de la teoría institucional. Para ello, se analizará el concepto de institución y los elementos que la definen. A continuación, se procederá a la elaboración de un modelo de motivaciones que relacionaremos con las características de las instituciones. Por último, se expondrán y discutirán las conclusiones y las principales implicaciones de la investigación.

El concepto de institución y sus características

Zucker (1987, p. 460) señala que para hacer más fiable la teoría institucional «debe ser dibujada y clarificada la línea entre lo que es una institución y lo que no es una institución». Por el contrario, autores como Czarniawska (2008) consideran que establecer definiciones sobre este concepto podría ocasionar la muerte de la teoría institucional tal y como la conocemos. En esta investigación consideramos necesario llegar a un acuerdo sobre el significado de institución. Del mismo modo que Litchfield (1956) y Thompson (1956), también entendemos que cualquier teoría organizativa debe estar compuesta por conceptos genéricos, adaptables a distintos tipos de organizaciones y contextos, permitiendo establecer relaciones que puedan ser evaluadas empíricamente. Otros autores también han apuntado la necesidad de aclarar el concepto de institución (p. ej., Haveman y David, 2008).

Sin embargo, el significado de institución «es algo que no está claro» (Davis, Diekmann y Tinsley, 1994, p. 550). Se trata de un término que va adquiriendo nuevos significados con el paso del tiempo (Scott, 1995), manteniéndose abierto a constructos conceptuales alternativos que se van adaptando a distintas situaciones. La tabla 1 muestra la evolución de este concepto.

Del análisis de la literatura se desprende la existencia de algunos elementos recurrentes en torno a este concepto y que nosotros consideramos forman parte de la esencia de toda institución: utilidad pública, conformidad con las normas de la sociedad, continuidad en el tiempo. A continuación desarrollamos este razonamiento.

Utilidad pública

A lo largo de los años, la literatura ha entendido que únicamente podía considerarse como institución a las organizaciones que perseguían el interés público, entendiendo por interés público el conjunto de prácticas y estrategias encaminadas a la defensa del interés colectivo, la promoción de los derechos humanos y la justicia social (Clougherty, 2005). Para Hirsch (1975), las instituciones son un tipo específico de organización, como las prisiones, los hospitales, los orfanatos, las asociaciones de profesionales o las agencias gubernamentales. En este punto, el enfoque inicial de institución se encontraría limitado únicamente a las organizaciones de carácter político (Clougherty, 2005); es decir, por las organizaciones que desarrollan políticas públicas y son dependientes de algún órgano gubernamental, a nivel nacional, regional o municipal (Edelman y Suchman, 1997). Así, las actuaciones de este tipo de organizaciones no se centrarían únicamente en la naturaleza del órgano político del que dependen, sino más bien en su utilidad pública. De este modo, los resultados de las actuaciones de estas organizaciones políticas se explicarían en función del interés público generado (Kalt y Zupan, 1984; Evans, 1995).

La falta de compromiso con la ética en los negocios, por aquellos que afirmaban que los negocios estaban libres de restricciones morales, es lo que motivó que las organizaciones económicas fueran conceptualmente separadas de otras organizaciones. En los negocios, los intereses de los propietarios tienen una prioridad absoluta —y a veces exclusiva— sobre cualquier otra consideración moral, ética o histórica. La supervivencia de la organización tradicional privada está ligada a los intereses de los propietarios y administradores. Un negocio tradicional se concibe como cualquier ocupación o asunto encaminado a obtener un beneficio. Un negocio busca lograr el máximo provecho persiguiendo, de forma exclusiva, el interés propio. Su supervivencia depende de las oportunidades que se presenten en cada momento. Su permanencia es circunstancial. Sin embargo, podemos preguntarnos si lo anterior obedece a una lógica insalvable, o bien se trata de comportamientos que unos adoptan y otros pueden rechazar. ¿Por qué un organismo privado no va a respetar el medio ambiente o ayudar a un colectivo social? ¿Por qué la eficiencia económica va a estar reservada a las organizaciones privadas y no a las públicas? La respuesta a estas cuestiones nos la proporciona la observación de que muchas organizaciones que no tienen carácter público —como las ONG (Arenas, Lozano y Albareda 2009), las organizaciones de consumidores o de resolución de conflictos (Morrill, 2001; Rao, Monin y Durand, 2003)—, desempeñan una función de interés público reconocido o gozan de gran prestigio dentro de un grupo social.

En este punto, Oliver (1991) propone que una institución es una entidad que desempeña una función de interés público reconocido o goza de gran prestigio dentro de un grupo social, sin tener en cuenta la propiedad o el carácter gubernamental de la misma. Así, el modo en el que definimos el concepto de institución nos lleva a un cambio de enfoque acerca de lo que es una institución. La distinción entre organización tradicional e institución ya no se encontraría en la división entre lo público o lo privado, o en su

Tabla 1
Evolución del concepto de institución

Autor	Concepto
Veblen (1899:1)	Patrones de actuación normalizados que se dan por sentado
Hughes (1936:180)	Algún tipo de sistema relativamente permanente de una clase social
Goffman (1961:15)	Lugares en los que las cosas suceden regularmente
Simmel (1964)	Estructuras sociales: p.ej., patrones sociales de actuación
Hirsch (1975)	Un tipo específico de organización, como las prisiones, los hospitales, los orfanatos, las asociaciones de profesionales o las agencias gubernamentales
Meyer y Rowan (1983:84)	Reglas, normas e ideologías de la sociedad que se dan por sentado
Douglas (1986, p. 41)	Grupos sociales legitimados
North (1990)	Las reglas del juego en una sociedad o país, incluyendo tanto las normas formales como las informales
Oliver (1991)	Entidad que desempeña una función de interés público reconocido o goza de gran prestigio, dentro de un grupo social
Scott (1995:33)	Estructuras y acciones cognitivas, normativas y regulativas que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social
Zimmerman y Zeitz (2002)	Organizaciones que siguen las reglas sociales del entorno donde operan, sin cuestionarlas, cambiarlas o infringirlas
Barley (2008)	Estructuras sociales compuestas por costumbres que guían el comportamiento social en determinados contextos. Estas estructuras son creadas por la sociedad y, por consiguiente, mantenidas o cambiadas por las personas
Palmer et al. (2008)	Una forma estable de organizar la actividad humana
Greenwood et al. (2008:4)	Comportamiento social repetitivo que se da por sentado y está respaldado por el sistema normativo y el entendimiento cognitivo que da significado al intercambio social y así permite la autorreproducción del orden social
Kostova et al. (2008:1001)	Creencias compartidas y aprobadas por la sociedad, resultado de un proceso social en el que la organización y sus agentes participan activamente

carácter jurídico, sino en el objeto de su actividad y la forma en que los grupos sociales las valoran y consideran.

Conformidad con las normas de la sociedad

La teoría institucional hace hincapié en el rol central de las normas y los procesos de socialización, dejando entrever que las instituciones podrían definirse como una colección de normas estables, roles e interpretaciones (Czarniawska, 2008). Para Scott (1995, p. 33), «las instituciones consisten en estructuras y acciones cognitivas, normativas y regulativas que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social». Es decir, una institución podría definirse como el comportamiento social repetitivo que se da por sentado y se encuentra sustentado por un sistema de normas.

Meyer y Rowan (1977) hicieron gran hincapié en la modernización social como algo que viene acompañado por el crecimiento de la «racionalización de los elementos institucionales» o «mitos racionales» que dan lugar a un creciente número de organizaciones, así como a la elaboración de las actuales formas de organización. Las instituciones modernas están racionalizadas y esos elementos racionalizados actúan como mitos, dando lugar a una organización más formal (Scott, 1995). De forma paralela, para North (1990) las instituciones se definen como las reglas del juego en una sociedad o país, incluyendo tanto las normas formales como las informales; por ejemplo, las convenciones, las normas de comportamiento y los códigos de conducta (Makino, Isobe y Chan, 2004).

Las instituciones son sistemas con fuerte énfasis en la persistencia y en la estabilidad como características definitorias clave. Parte de su poder reside en que sus actuaciones están consideradas adecuadas por la sociedad, por lo que a menudo no se ponen en cuestión ni se evalúa su eficacia o su adecuación (Meyer y Rowan, 1977). Las instituciones de una sociedad tienen un alto grado de estabilidad, y ello las convierte en el principal mecanismo para la estabilidad social (Scott, 1987).

Algunos investigadores se refieren a la institución como un modelo cultural (Greenwood et al., 2008). Son organizaciones que siguen las reglas sociales del entorno donde operan, sin cuestionarlas, cambiarlas o infringirlas (Zimmerman y Zeitz, 2002).

Continuidad en el tiempo

Palmer, Biggart y Dick, 2008 sugieren que una institución es una forma estable de organizar la actividad humana, y por lo tanto relativamente perdurable, porque los actores relevantes lo consideran adecuado, particularmente los que tienen más poder.

Una institución no es un organismo circunstancial sino un organismo que tiene aspiraciones de mantenerse en el tiempo. La institución no puede concebirse como algo estático. Pensar en no hacer nada más, renunciar al cambio, considerar que todo está lo suficientemente bien hecho, es contrario al concepto de institución. La institución se adapta y cambia, pero eso no excluye que además sea estable y confiable, pues las instituciones disponen de normas de comportamiento conocidas y aprobadas con transparencia, teniendo en cuenta las partes interesadas.

Una diferencia entre las organizaciones tradicionales y las instituciones es la forma de conseguir continuidad en el tiempo. En el campo técnico, las organizaciones consiguen recompensas en función de su eficiencia y de su eficacia, mientras que en el campo institucional las organizaciones se adecúan a las normas y regulaciones para recibir apoyo y legitimidad (Palmer et al., 2008). Esta circunstancia permite que las instituciones consigan una mayor continuidad porque, a pesar del grado de eficacia o de eficiencia obtenido, el apoyo de la sociedad —su legitimidad— favorecerá su continuidad en el tiempo. Algunos autores consideran que la legitimidad representa un factor clave de éxito para la supervivencia de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987; Zimmerman y Zeitz, 2002).

Otra explicación sobre la continuidad de las instituciones la ofrece el nuevo institucionalismo. Mientras el viejo institucionalismo considera que el sistema de normas está creado, el nuevo considera que las normas también pueden generarse desde las propias instituciones. De esta forma, por un lado las instituciones son sistemas estables, pero por otro lado también son generadoras de cambio y nuevos comportamientos (Czarniawska, 2008) que les proporcionan continuidad.

Así, una de las características esenciales de las instituciones es su capacidad de adaptación y cambio (Greenwood y Hinings, 1996; Greenwood, Suddaby y Hinings, 2002). Toda institución lleva consigo el espíritu del cambio. La prueba es la prescindibilidad, es decir, la facilidad con que las prácticas de la organización son abandonadas en respuesta a las nuevas circunstancias y demandas (Selznick, 1996). Esta, que podría ser una mera característica, se convierte en algo esencial e incluso en un filtro excluyente para toda organización que no se cree con ese enfoque de perdurabilidad.

La institucionalización de las organizaciones

Meyer y Rowan (1977, p.341) consideran que la institucionalización es el proceso mediante el cual «los procesos sociales, las obligaciones o la realidad se convierten en una norma como el *status*

social». Las organizaciones se convierten en instituciones cuando consiguen ese *status*. DiMaggio y Powell (1983) señalan que la institucionalización consiste en un proceso de imitación o mimetismo en el que, ante la incertidumbre de las alternativas, se adoptan elementos de éxito de otros individuos y organizaciones. Desde este punto de vista, la institucionalización consistiría en reproducir o copiar, en una organización, todo el sistema de normas sociales (Zucker, 1987). Para Suchman (1995), la institucionalización y la legitimación de las organizaciones son conceptos sinónimos. Las ventajas de ajustarse y cumplir las normas sociales serían, por ejemplo: el aumento del prestigio, la estabilidad, la legitimidad, el apoyo social, el compromiso interno y externo, el acceso a los recursos, la atracción de personal, la aceptación de la profesión, evitar ser cuestionado (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977).

Por el contrario, Oliver (1991) apunta que, de acuerdo con la teoría de la dependencia de los recursos, no ajustarse a las normas y creencias de la sociedad también puede conllevar algunas ventajas: mayor autonomía sobre el proceso de decisión, mayor flexibilidad para adaptarse a las contingencias que puedan aparecer, o la libertad para alterar o controlar el entorno de acuerdo a los objetivos de la organización.

Ante esta perspectiva, nuestro estudio se centrará en investigar por qué algunas organizaciones se acercan más al proceso de institucionalización, en perjuicio de otras ventajas asociadas a la desinstitucionalización (Oliver, 1992), así como, analizar cuáles son los motivos que desencadenan este proceso.

La literatura sugiere la existencia de al menos 3 grupos de motivos que promueven que las organizaciones se conviertan en instituciones: a) la presión de los *stakeholders*; b) la obtención de ventajas competitivas, y c) las cuestiones éticas. La figura 1 recoge los motivos de institucionalización de las organizaciones, señalando su relación con los elementos característicos de las instituciones.

Presión de los stakeholders

Las organizaciones que sobreviven más tiempo son aquellas que mejor se ajustan a las presiones del entorno, actuando conforme a las normas y valores socialmente establecidos. Las organizaciones que no se ajustan al entorno no sobreviven (Zaheer, 1995).

De acuerdo con investigadores anteriores (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977), los grupos que ejercen presión sobre las organizaciones incluyen tanto a los reguladores, a las asociaciones profesionales, a la opinión pública y a cualquier otro grupo de interés. Estos pueden presionar a las organizaciones para que actúen teniendo en cuenta intereses de colectivos particulares y/o de la comunidad en general. En este tipo de presión predominan la fuerza, el miedo y la conveniencia (Riquel Ligerio y Vargas Sánchez, 2012).

De acuerdo con la literatura, los motivos de institucionalización, derivados de la presión de los *stakeholders* hacen referencia al intento de las organizaciones por cumplir con las imposiciones, conseguir autorización e incentivos, adaptarse al contexto institucional y afrontar situaciones de incertidumbre.

Hipótesis 1. Una mayor presión de los stakeholders conduce a una mayor institucionalización de las organizaciones.

Imposición

Los *stakeholders* utilizan la imposición mediante normas, obligando a realizar determinadas actuaciones a las organizaciones. Por ejemplo, la influencia de la legislación como inductor de la responsabilidad medioambiental en las organizaciones ha sido ampliamente reconocida (Lawrence y Morell, 1995; Riquel Ligerio y Vargas Sánchez, 2012). Carroll (1979), señala que las organizaciones cumplen con la regulación por simple responsabilidad con sus

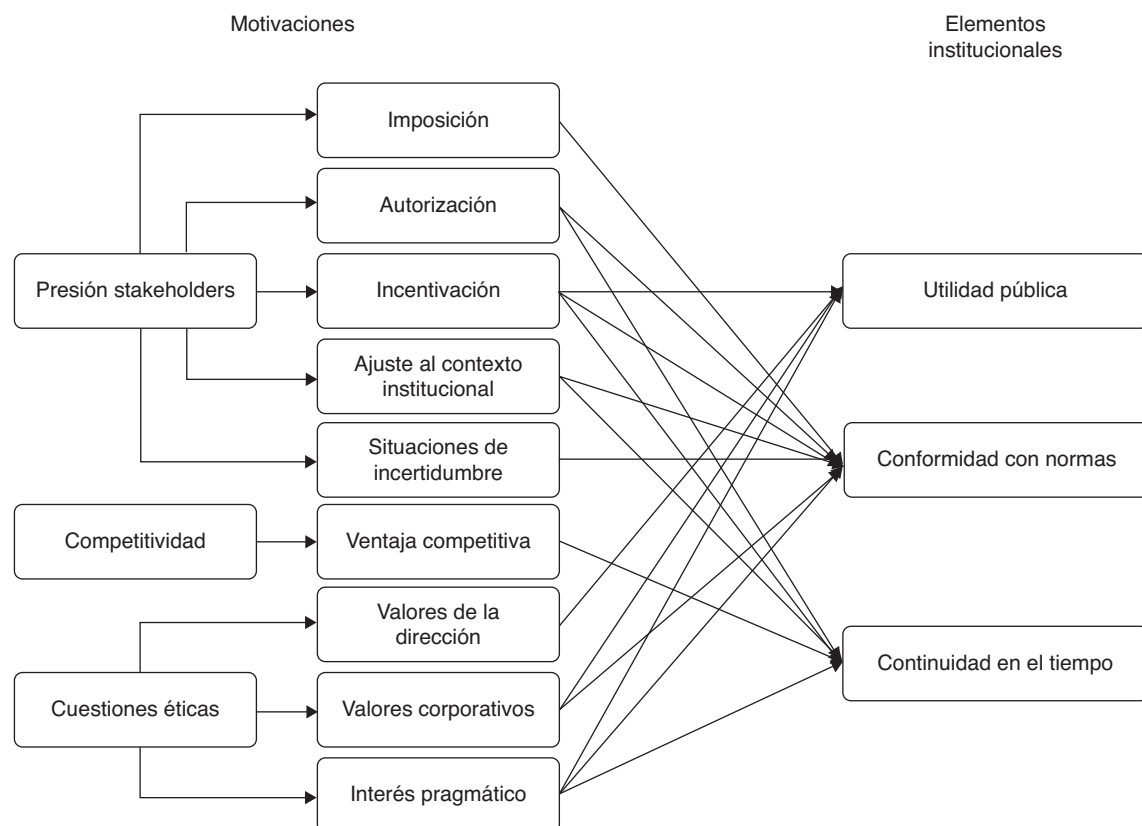


Figura 1. Motivos de institucionalización y su relación con las características de las instituciones.

stakeholders. Sin embargo, esto no siempre es así. Por ello, la legislación se utiliza como un instrumento para reafirmar la importancia del cumplimiento de las normas (Cordano, 1993). DiMaggio y Powell (1983) se refieren a este tipo de influencias como coercitivas. La legislación es gravosa para las empresas y restringe su flexibilidad en la toma de decisiones (Davis, 1973). La imposición conduce a que las organizaciones cumplan las regulaciones y normas fundamentalmente para evitar sanciones cuya relación coste-beneficio sea perjudicial (Wood, 1991; Hart, 1997). Autores como Oliver (1991) o Reid y Toffel (2009) señalan la capacidad de influencia de las presiones coercitivas en la toma de decisiones de la empresa.

Hipótesis 1a. Una mayor presión por imposición conduce a una mayor conformidad con las normas de la sociedad.

Autorización

La autorización consiste en la legitimación de las características o cualidades de una organización, por una entidad autorizada, para desarrollar una actividad. Se produce cuando una organización voluntariamente se ajusta a unos requerimientos, en busca de la aprobación de los agentes que la autorizan (Dornbusch y Scott, 1975). En el Espacio Europeo de Educación Superior la autorización es un factor clave. Cualquier organización de enseñanza puede impartir formación superior, pero si no reúne unos determinados requisitos, los títulos que expida no serán reconocidos oficialmente y tendrán solo el valor que cada individuo pueda darle a nivel personal. También encontramos la figura de la autorización cuando, para participar en determinados proyectos y contratos, las empresas deben disponer de una acreditación previa, demostrando el cumplimiento de normas o estándares establecidos y regulados por organismos públicos o privados (p.ej., no tener deudas con la seguridad social o con la agencia tributaria).

Algunas actuaciones de las organizaciones están dirigidas a eludir las posibles amenazas que puedan afectar a la licencia para operar de la empresa, lo que limitaría su supervivencia a largo plazo (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987). En otros casos, la adscripción de la organización al sistema de autorización está motivada por los riesgos de exclusión o marginación, dentro de un sector, de las organizaciones que no participan y disponen de acreditación. Esto podría causar efectos, como quedar excluidas de una serie importante de actividades y oportunidades que brinda el sector. Zimmerman y Zeitz (2002) y Brown (1998) asocian la falta de legitimidad con una menor capacidad de acceso a los recursos (Díez-Martín, Blanco-González y Prado-Román, 2010a).

Hipótesis 1b. Una mayor presión mediante autorización conduce a una mayor conformidad con las normas de la sociedad y a una mayor continuidad en el tiempo.

Incentivación

En ocasiones los *stakeholders* ofrecen incentivos a las organizaciones que actúan conforme a sus deseos (p.ej., generación de energía renovable) (Scott, 1987). Esos incentivos suelen mostrarse en forma de incentivos económicos y/o fiscales. Las organizaciones que desean beneficiarse de los incentivos deben cumplir con las condiciones especificadas por el regulador para la realización de determinados trabajos. Para ello, la organización destinataria debe proporcionar pruebas (explicación de quien realizó la actividad; cómo se realizaron los trabajos; quiénes son los beneficiarios de la actividad o cuál es su impacto), en forma de informes periódicos y aportación de documentación, sobre el cumplimiento de los requisitos. De este modo, las estrategias de incentivación, al ser seguidas por organizaciones que se adaptan a las pautas o realizan actividades marcadas por las condiciones de los incentivos, crean un mayor isomorfismo o similitud estructural. Deephouse (1996) demuestra

que las organizaciones que desarrollan estrategias de isomorfismo incrementan su legitimidad. A su vez, las organizaciones con mayor legitimidad aumentan su continuidad en el tiempo (Brown, 1998; Ruef y Scott, 1998; Li et al., 2007).

Hipótesis 1c. Una mayor presión mediante incentivación conduce a una mayor utilidad pública, conformidad con las normas de la sociedad y continuidad en el tiempo.

Ajuste al contexto institucional

Greenwood et al. (2008) señalan que las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto institucional, donde se espera que actúen de forma racional. Este contexto se encuentra formado por los esquemas mentales de los *stakeholders*, quienes a su vez determinan lo que es racional. Dicho de otra manera, las normas, reglas e ideologías de la sociedad representan las conductas apropiadas por las que deberían regirse las organizaciones (Meyer y Rowan, 1983).

Las organizaciones saben que su diálogo con los *stakeholders* está condicionado por su sincronía con los enfoques políticos y las ideas de éstos. Para las organizaciones, seguir las señales e indicadores que emanan de los *stakeholders* es una posibilidad de mantener unas relaciones fluidas con ellos, en lugar de generar barreras en dichas relaciones. Si los *stakeholders* consideran que la forma de actuar de una organización no es deseable, correcta o apropiada, probablemente le retiraran su apoyo, reduciendo sus posibilidades de éxito (Deephouse y Suchman, 2008). También existe una conciencia en las organizaciones que si no abordan iniciativas sociales, los *stakeholders* pueden obligarles a ello (Bronn y Vidaver-Cohen, 2009). Las organizaciones cumplen las reglas y los sistemas de creencias de su entorno (DiMaggio y Powell, 1983) porque ese isomorfismo les hace ganar legitimidad (Suchman, 1995; Deephouse, 1996). A su vez, la voluntariedad de proceder en línea con los *stakeholders* puede otorgar una mayor flexibilidad en sus actuaciones, frente a la imposición. Para Simcic y Vidaver-Cohen (2009), ajustarse a las expectativas sociales está llegando a ser cada vez más importante para las organizaciones.

Hipótesis 1d. Un mayor interés por ajustarse al contexto institucional conduce a una mayor conformidad con las normas de la sociedad y continuidad en el tiempo.

Situaciones de incertidumbre

DiMaggio y Powell (1983) ponen de manifiesto que ante situaciones de incertidumbre en las que se debe tomar una decisión, la decisión más eficiente no es siempre conocida a priori. En estas situaciones, mientras mayor sea la incertidumbre sobre la eficiencia de las alternativas, menor impacto tendrán las características de las alternativas y mayor será el impacto que tendrán las fuerzas institucionales sobre la toma de decisión. Esta relación sugiere que la adopción de elementos institucionales puede beneficiar a las organizaciones, incluso si estos elementos no incrementan la eficiencia o la eficacia de la organización, porque las características de la eficiencia y de la eficacia de las alternativas son, a menudo, desconocidas (Palmer et al., 2008). De este modo, con el objetivo de afrontar las situaciones de incertidumbre, las organizaciones tienden a reducir el riesgo haciendo lo que hacen los demás. Es decir, tienden a convertirse en isomórficas, incluso cuando esta tendencia no conduce a mejorar la eficiencia organizativa.

En particular, la presión para participar en iniciativas sociales es a menudo generada por la propia comunidad empresarial, en igual medida que por las fuerzas institucionales externas al área empresarial. En esas situaciones, en las que los directivos sufren la presión de sus iguales para embarcarse en iniciativas sociales, estos perciben que la viabilidad de su empresa puede depender de

su capacidad para responder con eficacia. [Peloza \(2006\)](#) encuentra que, cuando ciertas empresas de referencia «suben el listón» a la hora de involucrarse en iniciativas sociales, las demás sienten la necesidad de aumentar su participación en iniciativas sociales para igualarse a sus competidores, en ocasiones sin datos que avalen la eficiencia de la iniciativa. [Zimmerman y Zeitz \(2002\)](#) también describen esta forma de actuar de las organizaciones. [Heugens y Lander \(2009\)](#) consideran que la adopción de prácticas, a través del mimetismo, persigue disminuir el riesgo percibido por el desarrollo de una idea innovadora.

Hipótesis 1e. Un mayor interés por la reducción de la incertidumbre conduce a una mayor conformidad con las normas de la sociedad.

Competitividad

Ventaja competitiva

Hoy en día las empresas se mueven en mercados altamente competitivos. Sobrevivir implica encontrar y mantener la ventaja competitiva ([Porter, 1985](#)). Este concepto no es contradictorio con el proceso de institucionalización. Al contrario, las instituciones no son estáticas, cambian con el paso del tiempo, adaptándose e incluso creando nuevas regulaciones, procesos de trabajo, tecnologías, etc. [Haveman y David \(2008\)](#) señalan que la institucionalización se encuentra relacionada tanto con la estabilidad de la organización como con la generación de cambios y nuevos comportamientos. En este sentido, [Oliver \(1997\)](#) señala que el capital institucional es necesario para aumentar y mantener la competitividad. Instituciones como Google o Coca Cola muestran estabilidad y además se encuentran a la vanguardia en procesos de trabajo, innovación, diferenciación de productos, etc. Se adaptan y también generan cambios en su sector.

El intento por ser cada vez más competitivo ha llevado a numerosas empresas a desarrollar actuaciones que les han conducido a ganar y mantener su legitimidad, por ejemplo mediante la obtención de certificados de calidad ([Zammuto, 2008](#)) o desarrollando acciones de responsabilidad social ([Bronn y Vidaver-Cohen, 2009](#)). La legitimidad es una fuente de ventaja competitiva en cuanto permite conseguir un mayor apoyo de los grupos de interés ([Choi y Shepherd, 2005](#)), entablar relaciones con proveedores, conseguir un mejor acceso a los inversores ([Cohen y Dean, 2005](#); [Higgins y Gulati, 2006](#)) y clientes. En definitiva, incrementar el acceso a recursos críticos para alcanzar el éxito ([Baum y Oliver, 1991](#); [Díez-Martín et al., 2013](#)). En este sentido, autores como [Starr y MacMillan \(1990\)](#) señalan que las organizaciones deben crear una impresión de viabilidad y legitimidad antes de poder recibir cualquier apoyo. Así, pueden desarrollar estrategias para alterar la legitimidad que poseen. En este sentido, una organización podría buscar la ventaja competitiva modificando las normas y comportamientos sociales mediante campañas de promoción, *lobbying*, proselitismo o generando innovaciones que otros deseen ([Suchman, 1995](#)). Organizaciones como Whatsapp han conseguido modificar la forma de comunicarse de la sociedad estableciendo los parámetros socialmente aceptados y consiguiendo así que otras organizaciones intenten copiar su forma de actuar.

[Singh et al. \(1986\)](#) analizan cómo las empresas más jóvenes tienden a perecer antes que las empresas más maduras, entre otros motivos por su falta de legitimidad. En cierta medida, una explicación de este hecho radica en que las organizaciones jóvenes tienen que aprender nuevas rutinas, formas de comportamiento, etc., para ajustarse a las exigencias del entorno, mientras que, al mismo tiempo, compiten con organizaciones más maduras que ya poseen un determinado grado de legitimidad. Es decir, poseen una ventaja competitiva frente a las jóvenes. Esta carencia de legitimidad

impide, no solo a las jóvenes organizaciones, sino también al resto, el acceso a recursos indispensables para poder crecer.

Otros estudios han demostrado que la búsqueda de la ventaja competitiva, mediante el desarrollo de iniciativas aceptadas por la sociedad, no solo mejora la legitimidad de la organización, sino que además también resulta en otro tipo de ventaja, como la mejora de los procesos, los sistemas o la tecnología empleada en la organización ([Hart, 1995](#); [Bansal y Roth, 2000](#)).

Hipótesis 2. Un mayor interés por encontrar la ventaja competitiva conduce a una mayor institucionalización de las organizaciones, en cuanto favorece la continuidad en el tiempo

Cuestiones éticas

Otro motivo por el que se institucionalizan las organizaciones es su exposición a las cuestiones éticas. Estas emanan de los valores de la dirección, de la propia organización o incluso por interés estratégico. [Bansal y Roth \(2000\)](#) señalan que las organizaciones desarrollan iniciativas medioambientales no solo por interés estratégico (visión pragmática) sino también por responsabilidad social (visión ética).

Hipótesis 3. Un mayor interés por las cuestiones éticas conduce a una mayor institucionalización de las organizaciones.

Valores de la dirección

El proceso de toma de decisión a menudo se ha basado en los valores de individuos poderosos o en valores de la organización, en lugar de una norma de decisión ampliamente aplicada. El papel que desempeñan los miembros del equipo de dirección es fundamental para alentar a las empresas a comportarse de un modo que realce su papel ético en la sociedad ([Andersson y Bateman, 1998](#)). Los estudios de [Lawrence y Morell \(1995\)](#) y [Winn \(1995\)](#) así lo demuestran, cuando señalan que los responsables de la dirección de gestión ambiental de las organizaciones eran los de mayor nivel de la empresa.

Hipótesis 3a. Un mayor nivel de valores en la dirección conduce a un mayor nivel de utilidad pública de las organizaciones

Valores corporativos

[Carroll \(1979\)](#) hace referencia a las responsabilidades éticas de las corporaciones. Las responsabilidades éticas requieren que las empresas actúen en sus prácticas industriales, comerciales y de servicios de manera coherente con los valores de la sociedad. [Cascio, Young y Morris \(1997\)](#) ponían como ejemplo que aunque la reducción de la mano de obra es una práctica legal aceptable, su aplicación en determinados casos, de una forma estricta o contundente, puede provocar situaciones sociales muy duras que podrían ser consideradas como éticamente inaceptables. Las empresas éticamente motivadas actúan con comportamientos socialmente responsables porque es «lo correcto» ([Wood, 1991](#)).

Se han documentado actuaciones en las que «hacer lo correcto» parece un motivo más fuerte para la iniciativa social frente a los beneficios que se puedan generar para la marca ([Hahn y Scheermesser, 2006](#)). Por ejemplo, la noción de «sostenibilidad», por la que la empresa intenta cubrir la demanda de las generaciones actuales sin comprometer los recursos de las generaciones futuras, ha atraído una atención cada vez mayor en los últimos años ([Steurer, Langer, Konrad y Martinuzzi, 2005](#)).

En ocasiones, las empresas con problemas en las áreas de actividades sociales dirigen sus recursos excedentarios para realizar donaciones filantrópicas. [Carroll \(1979\)](#) considera las actividades filantrópicas como una categoría más de responsabilidades de la

empresa. Para él son medidas discrecionales adoptadas por las entidades empresariales que están más allá de sus obligaciones económicas, jurídicas y éticas. Las actuaciones filantrópicas se refieren a aquellas que proporcionan fondos u otras ayudas a grupos que no son relevantes o que no tienen capacidad de influencia, e incluso a grupos que ni siquiera son grupos interesados.

Hipótesis 3b. Un mayor nivel de valores corporativos conduce a una mayor conformidad de las organizaciones con las normas de la sociedad y nivel de utilidad pública.

Interés pragmático de la ética

Meyer y Rowan (1977) afirman que en lugar de hacer cambios sustantivos, las organizaciones pueden elegir una estrategia de conformidad ceremonial. Es decir, las organizaciones pueden adoptar ciertas prácticas, altamente visibles y pertinentes, que sean coherentes con las expectativas sociales, dejando intactas las operaciones esenciales de la organización (Chen, Patten y Roberts, 2007). En este sentido, algunos investigadores apoyan la idea de que los motivos estratégicos han sustituido a los altruistas para determinar la implicación social de una empresa (Kotler y Lee, 2005; Karnani, 2011). Ashforth y Gibbs (1990) argumentan que la filantropía corporativa también podría utilizarse como una herramienta de legitimación. Es decir, las empresas pueden hacer contribuciones para proyectar una imagen de desempeño social positiva, en un esfuerzo por mitigar o compensar una pobre actividad en materias sociales (Williams y Barrett, 2000). Las contribuciones filantrópicas parecen ofrecer a las empresas un remedio parcial para la reparación de su legitimidad (Suchman, 1995; Chen et al., 2007).

Bronn y Vidaver-Cohen (2009) encontraron que las motivaciones morales y las perspectivas estratégicas son tomadas en consideración a la vez. Las iniciativas sociales podían mejorar la rentabilidad (Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003), fortalecer la reputación y fomentar el compromiso de los trabajadores con la empresa. Aunque también se utilizaban para «hacer del mundo un lugar mejor» (Graafland y van de Ven, 2006). En la línea anterior, Galaskiewicz y Colman (2006) encontraron que si bien algunos de los participantes en el estudio se centraban en el modo en el que las actividades benéficas podían hacer avanzar sus «causas» personales o reportar beneficio a la organización, muchos creían de manera sincera que las empresas tienen el deber de mejorar las comunidades locales y crear un mundo mejor para el futuro.

Compartiendo recursos con organizaciones sin ánimo de lucro, patrocinando iniciativas sociales en países menos desarrollados o adoptando actividades proactivas para proteger el patrimonio natural, la empresa no solo puede hacer avanzar ciertas causas sociales, sino también tender puentes hacia el sector público que implicarán un mejor futuro para el conjunto de la sociedad (Bansal y Roth, 2000; Hahn y Scheermesser, 2006).

Hipótesis 3c. Un mayor interés pragmático de la ética conduce a una mayor conformidad de las organizaciones con las normas de la sociedad, utilidad pública y continuidad en el tiempo.

Implicaciones y conclusiones

El papel de las instituciones es fundamental en el análisis del comportamiento de las organizaciones debido a la influencia que ejercen sobre estas. Con el objeto de entender mejor este papel, existen varias líneas de investigación (Greenwood et al., 2008). De entre ellas, esta investigación ha tenido como objetivo analizar por qué se institucionalizan las organizaciones. Es decir, se analizan cuáles son los motivos por los que las organizaciones desarrollan actuaciones dirigidas a su institucionalización. Con este propósito, el análisis de la literatura nos ha permitido elaborar un modelo teórico sobre los motivos de institucionalización, los cuales se podrían

agrupar en 3 grandes grupos: presión de los *stakeholders*, competitividad y cuestiones éticas. Estas motivaciones muestran coherencia con los mecanismos de institucionalización descritos en la literatura (DiMaggio y Powell, 1983) para conseguir y mantener la legitimidad, a saber: procesos miméticos para obtener legitimidad cognitiva, procesos coercitivos para conseguir legitimidad regulativa y procesos normativos para la legitimidad normativa (Scott, 1995).

Además, las motivaciones descritas en la investigación han sido relacionadas con las características de las instituciones. Para ello, se ha analizado el concepto de institución y los elementos que la definen: utilidad pública, conformidad con las normas y continuidad en el tiempo. Esto es esencial para poder establecer relaciones que puedan ser evaluadas empíricamente. El estudio de las motivaciones y las características de las instituciones nos ha permitido proponer un conjunto de hipótesis que relacionan ambos tipos de variables. Así, se establece un marco de investigación para poder seguir avanzando en el desarrollo de la teoría institucional, mostrando los mecanismos que fomentan la institucionalización de las organizaciones y favoreciendo también el desarrollo de predicciones sobre el comportamiento de las organizaciones.

El análisis del modelo propuesto permite asumir que el proceso de institucionalización es equifinal. Katz y Kahn (1978) sugirieron que un sistema puede alcanzar el mismo resultado partiendo de condiciones iniciales distintas y siguiendo caminos distintos. Aplicado al proceso de institucionalización, podría considerarse la existencia de distintos patrones de comportamiento conducentes a la institucionalización de las organizaciones. Por ejemplo, una organización podría institucionalizarse como consecuencia de atender las presiones externas, mientras otra podría hacerlo por la búsqueda de ventajas competitivas. No existe un único camino para convertirse en una institución, por lo que los gestores de las organizaciones podrían optar por el camino más acorde a sus circunstancias. Bansal y Roth (2000) llegan a conclusiones similares en el campo de la responsabilidad medioambiental.

La limitación principal de esta investigación se encuentra en que muestra un modelo teórico, surgido de la revisión de la literatura, que necesita ser comprobado empíricamente. Futuras investigaciones podrían comenzar analizando las hipótesis planteadas en esta investigación. Así, de forma similar a la propuesta por Suchman (1995) sobre la legitimidad de las organizaciones, aquí podría determinarse el efecto que ejerce cada uno de los motivos sobre el grado de institucionalización de una organización. Para ello, habría que determinar el grado de institucionalización de las organizaciones. Esto podría realizarse atendiendo al grado de utilidad pública, conformidad con las normas de la sociedad y continuidad en el tiempo de cada organización. Una forma de medir el grado de utilidad pública de una organización podría ser atendiendo al grado de responsabilidad social corporativa de la misma (p. ej., FTSE4Good, 100 best corporate citizens by Business Ethics, Social Responsibility Initiative reports o Fortune America's Most Admired Corporations). El grado de conformidad con las normas de la sociedad podría observarse teniendo en cuenta el número de sanciones recibidas por la organización, o su grado de legitimidad pragmática y moral (Díez-Martín, Blanco-González y Prado-Román, 2010b; Riquel Ligeró y Vargas Sánchez, 2012). La continuidad en el tiempo podría observarse atendiendo al número de años de la organización o a su grado de legitimidad cognitiva.

Agradecimientos

Agradecemos al profesor Emilio Díez de Castro sus recomendaciones y sugerencias, indispensables para el desarrollo de esta investigación.

Bibliografía

- Andersson, L. M. y Bateman, T. S. (1998). *Championing natural environmental issues in business organizations. Working paper*. Philadelphia Saint Joseph's University.
- Arenas, D., Lozano, J. M. y Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88, 175–197.
- Ashforth, B. E. y Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimization. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
- Bansal, P. y Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–738.
- Barley, S. R. (2008). Coalface institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 491–518). London: Sage.
- Baum, J. A. C. y Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187–218.
- Bronn, P. S. y Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91–109.
- Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35(1), 35–58.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Cascio, W. F., Young, C. E. y Morris, J. R. (1997). Financial consequences of employment change decisions in major us corporations. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1175–1189.
- Chen, J. C., Patten, D. M. y Roberts, R. W. (2007). Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy? *Journal of Business Ethics*, 82, 131–144.
- Choi, Y. R. y Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of Management*, 31(4), 573–596.
- Clougherty, J. A. (2005). Antitrust holdup source, cross-national institutional variation, and corporate political strategy implications for domestic mergers in a global context. *Strategic Management Journal*, 26, 769–790.
- Cohen, B. D. y Dean, T. J. (2005). Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top management team legitimacy as a capital market signal. *Strategic Management Journal*, 26(7), 683–690.
- Cordano, M. (1993). Making the natural connection: Justifying investment in environmental innovation. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 530–537.
- Czarniawska, B. (2008). How to misuse institutions and get away with it: Some reflections on institutional theory(ies). In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 769–782). London: Sage.
- Davis, G. F., Diekmann, K. A. y Tinsley, C. H. (1994). The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form. *American Sociological Review*, 59(4), 547–570.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Deephouse, D. y Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49–77). London: Sage.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Diez-Martín, F., Blanco-González, A. y Prado-Román, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127–143.
- Diez-Martín, F., Blanco-González y Prado-Román, C. (2010). Measuring organizational legitimacy: The case of mutual guarantee societies. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 43, 115–143.
- Diez-Martín, F., Prado-Román, C. y Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: Legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(5).
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dornbusch, S. M. y Scott, W. R. (1975). *Evaluation and the Exercise of Authority*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Douglas, M. (1986). *How Institutions Think*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Edelman, L. B. y Suchman, M. C. (1997). The legal environments of organizations. *Annual Reviews of Sociology*, 23, 479–515.
- Evans, P. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Galaskiewicz, J. y Colman, M. S. (2006). Collaboration between corporations and non-profit organizations. In W. W. Powell y R. Steinberg (Eds.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp. 180–204). New Haven, CT: Yale University Press.
- Goffman, E. (1961). *Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Harmondsworth: Meddlesesex Penguin Books.
- Graafland, J. y van de Ven, B. (2006). Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111–123.
- Greenwood, R. y Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. y Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. y Suddaby, R. (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Hahn, T. y Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150–165.
- Hannan, M. T. y Carroll, G. (1992). In J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition*. Oxford University Press.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66–76.
- Haveman, H. A. y David, R. J. (2008). Ecologists and institutionalists: Friends or foes? In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 573–595). London: Sage.
- Heugens, P. y Lander, M. W. (2009). Structure! Agency! (and other quarrels): A meta analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, 52(1), 61–85.
- Higgins, M. C. y Gulati, R. (2006). Stacking the deck: The effects of top management backgrounds on investor decisions. *Strategic Management Journal*, 27(1), 1–25.
- Hillman, A. J. y Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), 825–842.
- Hirsch, P. M. (1975). Organizational effectiveness and the institutional environment. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 327–344.
- Hughes, E. C. (1936). The ecological aspects of institutions. *American Sociological Review*, 1, 180–189.
- Kalt, J. P. y Zupan, M. A. (1984). Capture and ideology in the economic theory of politics. *American Economic Review*, 74, 279–300.
- Karnani, A. (2011). Doing well by doing good: The grand illusion. *California Management Review*, 53(2), 69–86.
- Katz, D. y Kahn, F. R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kostova, T., Roth, K. y Dacin, M. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994–1006.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Lee Corporate Social Responsibility, Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Lawrence, A. T. y Morell, D. (1995). Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources and processes. In D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (pp. 99–126). Greenwich, CT: JAI Press.
- Li, J. T., Yang, J. Y. y Yue, D. R. (2007). Identity community, and audience: How wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 175–190.
- Litchfield, E. H. (1956). Notes on a general theory of administration. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 3–29.
- Makino, S., Isobe, T. y Chan, C. M. (2004). Does country matter? *Strategic Management Journal*, 25(10), 1027–1043.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations formal-structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J. W., Rowan, B., 1983. The structure of educational organizations. En J. W. Meyer y W. R. Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Morrill, J. (2001). The Causes and Course of the British Civil Wars. In N. H. Keeble (Ed.), *The Cambridge Companion to Writing of the English Revolution* (pp. 13–31). Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. y Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Palmer, D., Biggart, N. y Dick, B. (2008). Is the new institutionalism a theory? In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 739–768). London: Sage.
- Pelozo, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, 48(2), 52–72.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rao, H., Monin, P. y Durand, R. (2003). Institutional change in toque ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843.
- Reid, E. y Toffel, M. (2009). Responding to public and private politics: Corporate disclosure of climate change strategies. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1157–1178.
- Riquel Liger, F. J. y Vargas Sánchez, A. (2013). Las presiones institucionales del entorno medioambiental: aplicación a los campos de golf. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22, 29–38.
- Ruef, M. y Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877–904.

- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493–511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277.
- Simic, P. y Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91–109.
- Simmel, G. (1964). *The Sociology of Georg Simmel*. New York: Free Press.
- Singh, J. V., Tucker, D. J. y House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 171–193.
- Starr, J. A. y MacMillan, I. A. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 79–92.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. y Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263–281.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Thompson, J. D. (1956). On building an administrative science. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 102–111.
- Veblen, T. (1899). *The Theory of Leisure Class*. New York: Dover Publications.
- Williams, R. J. y Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link? *Journal of Business Ethics*, 26, 341–350.
- Winn, M. (1995). Corporate leadership and policies for the natural environment. In D. Collins y M. Starik (Eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy (suppl. 1)* (pp. 127–161). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.
- Zammuto, R. F. (2008). Accreditation and the globalization of business. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 256–268.
- Zimmerman, M. A. y Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2, 1–47.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.



Artículo

Políticas contra la corrupción y el soborno: ¿se involucran de manera similar los consejeros en diferentes entornos corporativos?



José-Valeriano Frías-Aceituno^{a,*}, Luis Rodríguez-Domínguez^b e Isabel-María García-Sánchez^b

^a Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Granada, Campus La Cartuja s/n, 18071 Granada, España

^b Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Salamanca, Campus Miguel de Unamuno, Edificio FES, 37007 Salamanca, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 16 de enero de 2013

Aceptado el 23 de septiembre de 2013

On-line el 12 de diciembre de 2013

Códigos JEL:

G38

K22

K42

Palabras clave:

Consejos de administración

Corrupción

Sistemas de gobierno corporativo

R E S U M E N

El presente trabajo tiene un doble objetivo: por una parte, analizar el papel que la composición del consejo de administración, en relación con la independencia y diversidad de sus miembros, tiene en el nivel de implantación y alcance de políticas contra la corrupción y el soborno, y por otra, observar si el sistema de gobierno corporativo modera el nivel de involucración de este órgano en temas éticos.

La evidencia empírica previa en relación con las nuevas responsabilidades de este órgano de control es limitada y sujeta a análisis transversales a nivel país y periodo temporal, lo que limita las conclusiones que pueden derivarse de los mismos. En ese artículo, el análisis se realiza para una muestra de datos de panel de 760 empresas cotizadas pertenecientes a 12 países para los ejercicios 2003 a 2009.

Los resultados obtenidos muestran que las grandes compañías que disponen de consejos de administración de mayor tamaño, independencia y diversidad en su composición son las más activas en el plano ético. Asimismo, se detecta que el nivel de involucración de los consejeros viene determinado por el nivel de orientación al accionista característico del sistema de gobierno corporativo propio de cada país de origen de las corporaciones.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Are directors also involved in policies against corruption and bribery in different corporate governance systems?

A B S T R A C T

This paper has a twofold objective: firstly, to analyze the role played by the composition of the board concerning the independence and diversity of its members on the implementation and level of scope of policies against corruption and bribery; and secondly, to detect whether the corporate governance system moderates the level of involvement of this body in ethical issues.

Previous empirical evidence of this monitoring body is limited, and deals with cross-sectional analysis at country level and a time period, thereby limiting the conclusions that can be derived. In this article, the analysis is performed for a panel data sample of 760 listed companies from 12 countries for the years 2003–2009.

The results obtained show that large companies with large-sized, independent and diverse boards are the most active in ethical issues. It also detects that the level of involvement of the directors is determined by the level of shareholder orientation characteristic of the corporate governance system of each country of origin of corporations.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:

G38

K22

K42

Keywords:

Boards of directors

Corruption

Corporate governance systems

Introducción

Los últimos escándalos de corrupción y soborno protagonizados por Wal-Mart en México, BAE Systems en Arabia Saudí, Tanzania, Suecia, República Checa y Hungría, o el reciente caso de Rolls-Royce en países como China e Indonesia, entre otros (Transparency International, 2009), han abierto de nuevo el debate sobre el papel

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: jfrias@ugr.es (J.V. Frías-Aceituno).

que el consejo de administración debe desempeñar en este ámbito. Estos sucesos han generado reacciones similares a las que tuvieron lugar tras los escándalos empresariales de Enron, WorldCom, etc., surgiendo la pregunta: «*Where were the directors?*» (Nofsinger y Kim, 2003), y una tendencia a observar con lupa la actuación de estos profesionales dadas las expectativas puestas por diversos colectivos, desde acreedores hasta pequeños accionistas, en los consejos de administración de cara a recuperar la confianza de los mercados (Gray, 2003).

De acuerdo con Schwartz, Dunfee y Kline (2005), el fracaso no ha procedido únicamente de altos ejecutivos que han llevado a cabo actividades no apropiadas, sino también del hecho de que los consejos responsables de su supervisión parecen haber fallado en sus responsabilidades. En este sentido, los consejeros son los responsables de la selección, del mantenimiento y de la disciplina de la alta dirección. Estas afirmaciones son especialmente relevantes en el caso de los consejeros independientes, debido a que su presencia debe conllevar una mayor efectividad del proceso de monitorización que permita limitar la discrecionalidad directiva.

Las empresas tienen muchas razones para rechazar la corrupción debido a que aunque esta inicialmente puede llevar asociado un potencial beneficio (Jiménez, Durán y de la Fuente, 2011), en caso de ser descubierta supone asumir altos costes directos, tales como multas y penas de prisión, obligando a la falsedad contable y fiscal. Asimismo, puede suponer un deterioro en la reputación de la empresa, en su rentabilidad y en su capacidad de supervivencia (Fan, Meng y Zhao, 2008).

Con el fin de prevenir estas consecuencias negativas, muchas empresas han respondido utilizando diversos mecanismos de control sobre la dirección en su lucha contra los sobornos, cuyos resultados pueden ser tan exitosos como los procesos normativos. A través de estos mecanismos se pretende incrementar la conciencia de los empleados acerca de las políticas empresariales y captar su apoyo en la lucha contra el soborno (Gordon y Miyake, 2001). Por tanto, la existencia de estas políticas puede suponer un impacto positivo sobre la reputación empresarial y sobre la confianza de los inversores a partir de la creencia basada en la ausencia de motivos oportunistas, es decir, de un comportamiento ético por parte de los directivos (Van de Ven y Ferry, 1980; Barber, 1983) debido a la eficacia que estas directrices ejercen en el control de comportamientos no-éticos (Wotruba, Chonko y Loe, 2001; Rose-Ackerman, 2002). Además, la implantación y el conocimiento público de estas políticas puede suponer cierta reticencia a la realización de tales prácticas, puesto que la información disponible sobre el compromiso ético organizativo genera un efecto disuasorio sobre las mismas (DiRienzo, Das, Cort y Burbridge, 2007).

Ante la importancia de este mecanismo de gobierno corporativo se ha planteado el presente estudio, en el que inicialmente se analiza la influencia de la composición del consejo de administración en la implantación y el nivel de alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno. Concretamente, se estudiará el impacto de la independencia del consejo y la diversidad de sus miembros, sobre la base de estudios previos que evidencian un mejor control de posibles comportamientos fraudulentos y no éticos en consejos independientes y diversos (Ibrahim y Angelidis, 1995; Prado-Lorenzo y García-Sánchez, 2010; García-Sánchez, Rodríguez-Domínguez y Gallego-Álvarez, 2008). Seguidamente se observará el efecto moderador que puede tener el sistema de gobierno corporativo, diferenciando los contextos anglosajón, latino y germánico, en el nivel de compromiso que los consejeros tienen en temas éticos.

Los resultados obtenidos a partir de una muestra de 760 empresas cotizadas procedentes de 12 países para los años 2003-2009, utilizando procedimientos de datos de panel, muestran que un mayor grado de independencia y de diversidad de género mejora

las directrices sobre corrupción y soborno en la esfera internacional, aunque matizado por el contexto de gobierno corporativo en que opere la empresa.

Procedimientos empresariales en la lucha contra la corrupción y el soborno

La corrupción puede definirse como «el abuso de una posición de confianza para la obtención de un beneficio deshonesto» (Argandoña, 2007). Siguiendo a este autor, las formas de corrupción son muchas, siendo las más típicas el soborno (la iniciativa la toma el que efectúa el pago) y la extorsión (la iniciativa la toma el que lo recibe); algunas formas de comisiones, regalos y favores pueden ser plenamente aceptables, pero pueden también catalogarse como corrupción si llegan a influir en la decisión del que los recibe. El fraude, la malversación y el desfalco no son corrupción en sentido estricto pero la acompañan frecuentemente, y suelen incluirse también entre las prácticas corruptas, lo mismo que el nepotismo, el clientelismo, el favoritismo, el uso indebido de influencias, el abuso de poder, la financiación ilegal de partidos políticos y el uso incorrecto de información privilegiada. Por extensión, se aplica también a conductas delictivas que pueden ser consecuencia de la corrupción, como el chantaje, el blanqueo de dinero y algunas formas de crimen organizado y mafias.

No obstante, a pesar de que diversos estudios han subrayado los efectos negativos de la corrupción (Shleifer y Vishny, 1993; Cuervo-Cazurra, 2006, 2007), es preciso destacar que buena parte de la estrategia de internacionalización de las empresas españolas y la inversión extranjera directa han tenido como objeto países con elevados niveles de corrupción y menores restricciones gubernamentales y administrativas (Jiménez, 2010). En este sentido, Brouthers, Brouthers y Werner (2008) señalan que la corrupción puede crear eficiencias en la localización y en el acceso a recursos en aquellos países con regulaciones poco desarrolladas en materia legal y económica, por lo que las empresas dispuestas podrían obtener ventajas invirtiendo en dichos países.

En esta línea, las empresas españolas han utilizado ciertas capacidades políticas para obtener ventajas competitivas a través de negociaciones, oportunidades para ejercer presión o incluso con prácticas de corrupción y soborno (Jiménez y Delgado-García, 2012, p. 1030), con unos buenos resultados en lo que respecta al rendimiento financiero. De este modo, las multinacionales españolas han hecho un uso proactivo del riesgo político (Jiménez et al., 2011), desarrollando habilidades para obtener beneficios sustanciales a partir de negociaciones con los gobiernos locales, teniendo en cuenta la posibilidad de acudir a prácticas de corrupción cuando se enfrentan con amenazas de expropiación o modificaciones unilaterales de los acuerdos.

También en la esfera internacional, en los últimos años han salido a la luz pública numerosos casos de corrupción. Recientemente, la Oficina de Fraudes Graves británica (SFO en inglés) ha abierto una investigación sobre el grupo Rolls-Royce por presuntos casos de corrupción en países como China e Indonesia, entre otros. El segundo mayor fabricante de reactores de aviones del mundo ha anunciado su disposición para colaborar «totalmente» con la oficina, y aunque considera que es demasiado pronto para predecir el resultado de la investigación, Rolls Royce admite su preocupación por posibles casos de soborno y corrupción por parte de sus intermediarios en el extranjero.

Las empresas de defensa suelen recurrir a intermediarios en aquellos países donde no tienen una gran infraestructura para que coordinen contratos de ventas y soporte. Los casos de corrupción suelen ser comunes: por ejemplo, BAE Systems fue multada con 450 millones de dólares por Estados Unidos y Reino Unido en 2010

por casos de corrupción en estos países y en Arabia Saudí, Tanzania, Suecia, República Checa y Hungría (Transparency International, 2009).

Wal-Mart, el mayor minorista del mundo, también fue objeto de investigación como consecuencia de que los ejecutivos de la empresa en México hicieron cientos de pagos ilegales —más de 24 millones de dólares americanos— para acelerar la apertura de nuevas tiendas. El día siguiente a la divulgación de las acusaciones, las acciones de Wal-Mart cayeron cerca de un 5%.

Estos comportamientos poco éticos por parte de los gestores han generado un clima de desconfianza, principalmente entre los accionistas y prestamistas, provocando que la recuperación de la confianza de estos inversores se conciba como objetivo prioritario empresarial. A este respecto, la confianza incrementa de forma significativa la inversión directa en el mercado de valores (Guiso, Sapienza y Zingales, 2005) debido a que crea un clima que hace posible las transacciones entre la organización y el mercado (Inkpen y Currall, 2004).

La confianza empresarial suele vincularse a un conjunto de creencias sobre la empresa por parte del inversor, denominadas antecedentes o dimensiones de la confianza (Gabbro, 1978; Gambetta, 1988; Mayer, Davis y Schoolman, 1995; Lewicki, McAllister y Bies, 1998), que suelen estar basadas en la ausencia de motivos oportunistas, es decir, de un comportamiento ético por la otra parte como requisito imprescindible para que surja esta (Van de Ven y Ferry, 1980; Barber, 1983).

En esta línea, cuando una organización genera las disposiciones o normas requeridas para tomar buenas decisiones, quienes se relacionan con ella pueden esperar que actúe de acuerdo con los fines esperados por la sociedad y, por tanto, llegar a la conclusión de que es una organización digna de confianza (Fukuyama, 1995).

Con tal fin, las empresas han comenzado a implementar políticas contra la corrupción y el soborno para incorporar un comportamiento ético de los agentes principales de las organizaciones. Con ello se pretende reforzar la conciencia que tienen los empleados acerca de las políticas corporativas y captar su apoyo en la lucha contra el soborno (Gordon y Miyake, 2001). Estas políticas deben entenderse como medidas preventivas que comprenden una declaración de voluntad contra la corrupción y el soborno y la definición de responsabilidades, mecanismos de denuncias, procesos de supervisión y control, etc.

De acuerdo con Gordon y Miyake (2001), estas directrices responden a 2 tipos de presión: la presión cívica y del mercado —que procede del público, de los empleados y de los accionistas—, y aquellas que proceden de un entorno legal que está evolucionando rápidamente, conforme muchos países publican o buscan extender sus leyes antisoborno. Sin embargo, el éxito de cualquier intento de control del comportamiento empresarial a través de las leyes, regulaciones o cualquier otro sistema de control social inevitablemente dependerá de lo que realicen las empresas internamente para su cumplimiento, especialmente el papel desempeñado por los consejos de administración en esta esfera (Schroeder, 2002).

Políticas contra la corrupción y el soborno y gobierno corporativo

El consejo de administración es un mecanismo de control interno que se utiliza para gobernar las corporaciones; su intención es tomar decisiones en nombre de los accionistas y asegurar que el comportamiento de gestión es ético y concuerda con los intereses de los propietarios (Li, Pike y Haniffa, 2008).

Dado que la ética corporativa es uno de los factores implicados dentro de la responsabilidad social empresarial (Carroll, 1991; Schwartz y Carroll, 2003) y el gobierno corporativo tiene una

importante implicación en el enfoque de la organización hacia la responsabilidad social y la ética empresarial (Bonn y Fisher, 2005; Rodríguez-Domínguez, Gallego-Álvarez y García-Sánchez, 2009), diversos organismos (International Federation of Accountants, 2007; Investment and Financial Services Association Limited, 2003) recomiendan que el consejo de administración desarrolle, implante y supervise códigos éticos y políticas contra la corrupción y el soborno. En este sentido, las empresas pueden utilizar este mecanismo de gobierno corporativo, juntamente con el compromiso ético y las actividades de responsabilidad social, para reducir conflictos de interés entre los directivos y los diferentes grupos de *stakeholders* (Harjoto y Jo, 2011), y ejercer su función supervisora sobre los directivos, limitando las posibilidades de comportamiento oportunista.

La composición del consejo de administración respecto a su independencia y diversidad juega un papel prioritario en el compromiso ético que la compañía puede mostrar (Rodríguez-Domínguez et al., 2009) y en la realización de prácticas de responsabilidad social (Sahin, Basfirinci y Ozsalih, 2011), especialmente mediante la implementación de políticas contra la corrupción y el soborno. Así, la «teoría de la agencia» sugiere que un consejo más diverso puede constituir un mejor supervisor de los directivos, puesto que la diversidad incrementaría la independencia del mismo (Carter, Simkins, d'Souza y Simpson, 2008). Asimismo, sobre esta base, Davidson y Rowe (2004) argumentan que una mayor independencia del consejo conduciría a mejores decisiones corporativas. Por otra parte, los miembros con diferentes procedencias (de género, raza o cultura) podrían plantear cuestiones que no se plantearían consejeros con una procedencia más «tradicional» (Campbell y Mínguez-Vera, 2008; Jurkus, Park y Woodard, 2007). Adicionalmente, ambas características son esenciales en el proceso de monitorización de los directivos y de la transparencia empresarial (García-Sánchez, 2010; Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza y García-Sánchez, 2012).

La «teoría de la dependencia de recursos y capacidades» establece que los consejos de administración con mayor grado de independencia pueden ser más efectivos de cara a mejorar la imagen corporativa y asegurar los intereses de los accionistas (Dunn y Sainty, 2009; Zahra, Matherne y Carleton, 2003). En lo que respecta a la diversidad del consejo, esta teoría la considera como uno de los numerosos instrumentos de gestión que pueden facilitar el acceso a recursos críticos para el éxito de las compañías (Johnson, Daily y Ellstrand, 1996). Por ejemplo, los consejos más diversificados pueden beneficiarse de un mayor conocimiento de las necesidades de sus clientes u otros *stakeholders* (Stiles, 2001; Carter, Simkins y Simpson, 2003) y pueden ser más conscientes de las demandas éticas por parte de los diferentes *stakeholders*.

De acuerdo con los paradigmas previamente enunciados, en los subapartados siguientes se especificará de manera más precisa la involucración de la diversidad e independencia del consejo de administración en la ética empresarial y cómo puede verse afectado por el entorno corporativo.

La independencia y diversidad del consejo de administración y la ética empresarial

Los consejeros independientes son los miembros más interesados en demostrar el cumplimiento de la normativa y el comportamiento ético de la empresa (Ibrahim y Angelidis, 1995), consecuencia de su mayor objetividad e independencia en el análisis de la gestión (Prado-Lorenzo y García-Sánchez, 2010) y en el impacto que esta actuación puede tener en su prestigio personal (Frías-Aceituno et al., 2012).

Aunque se rigen por las mismas responsabilidades legales, estos consejeros tienen una visión más crítica sobre las actuaciones empresariales que se pueden llevar a cabo, y son más

libres para defender las decisiones costosas e impopulares (Arora y Dharwadkar, 2011). En este sentido, muestran una mayor consideración de las demandas de los grupos externos para mejorar el comportamiento ético de la empresa, a la vez que estimulan el deseo de los grupos internos para cumplir los objetivos, particularmente a través del buen gobierno (Fombrum y Shanley, 1990; Johnson y Greening, 1999).

Empíricamente, se ha comprobado que controlan mejor posibles comportamientos no éticos y el fraude (Beasley, 1996) y que incentivan en mayor grado la implantación de prácticas de responsabilidad social (Sahin et al., 2011). En esta línea, Harjoto y Jo (2011) y Jo y Harjoto (2011) evidencian que la probabilidad de adoptar un mayor compromiso por la responsabilidad social está positivamente asociada a mecanismos de gobierno corporativo más efectivos, como el incremento de la independencia del consejo. En especial, Jo y Harjoto (2011) muestran que, entre todos los mecanismos de gobierno corporativo, un mayor grado de seguimiento de analistas y un mayor porcentaje de consejeros independientes presentan los efectos más significativos sobre la decisión corporativa de un mayor compromiso en responsabilidad social.

Además, los consejeros independientes pueden hacer frente a mayores incentivos para desarrollar políticas contra la corrupción, ya que tienen más probabilidades de ser conscientes de cómo estas mejoran la solvencia de las empresas con los diferentes grupos de interés, como los inversores, el gobierno y los prestamistas, entre otros (Johnson y Greening, 1999).

De acuerdo con los argumentos teóricos y empíricos previos, se enuncia la primera hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1. La proporción de consejeros independientes influye positivamente en la existencia y el alcance de políticas contra la corrupción y el soborno.

En lo que se refiere a la presencia de mujeres en el consejo de administración, este hecho puede influir también de modo positivo en el comportamiento responsable de las empresas. Entre otros motivos se señalan el rol que tienen en su comportamiento como mujeres y madres (Betz, O'Connell y Shepard, 1989), o la diferencia en los marcos éticos que utilizan hombres y mujeres en sus juicios morales (Harris, 1989). Según Harrigan (1981), por lo general, las mujeres están más orientadas a la realización de actividades sin fines de lucro, pudiendo ser menos perceptivas de las necesidades económicas de la empresa (Ibrahim y Angelidis, 1994; Stultz, 1979). Por lo tanto, es razonable esperar que sean más sensibles a cuestiones éticas.

De manera similar, la evidencia empírica arroja una relación positiva entre el número de mujeres en el consejo de administración y la existencia de códigos éticos en el ámbito empresarial (García-Sánchez et al., 2008; Rodríguez-Domínguez et al., 2009), mostrando diferencias significativas en las percepciones éticas con respecto a los directivos de género masculino (Ibrahim, Angelidis y Tomic, 2009). Adicionalmente, la presencia de consejeras es esencial en materia de transparencia corporativa que permita la monitorización del nivel de responsabilidad empresarial por parte de los distintos stakeholders (Prado-Lorenzo y García-Sánchez, 2010; Frías-Aceituno et al., 2012). En este sentido, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

Hipótesis 2. La proporción de mujeres en el consejo de administración influye positivamente en la existencia y el alcance de políticas contra la corrupción y el soborno.

El papel moderador de los sistemas de gobierno corporativo

Tal como señalan Cheng, Evans y Nagarajan (2008, p. 124), el consejo de administración es simplemente uno de los mecanismos de gobierno corporativo y su importancia puede depender del

grado de eficacia de otros mecanismos, como puede ser el sistema de gobierno corporativo en que se articula dicho consejo.

El sistema de gobierno corporativo puede ser definido, siguiendo a Weimer y Pape (1999), como el entorno particular de un país, en donde los factores legales e institucionales determinan los patrones de influencia que las partes interesadas ejercen sobre la toma de decisiones y el comportamiento gerencial. En este sentido, no puede hablarse de un modelo único que refleje adecuadamente la gobernanza empresarial en todos los contextos nacionales (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer y Vishny, 1998; Lubatkin, Lane, Collin y Very, 2007). En esta línea, los estudios realizados por Scott (1985), Moerland (1995), Weimer y Pape (1999) y Reaz y Hossain (2007), entre otros, proponen 2 modelos principales que tienen su origen en los países desarrollados: a) sistema anglosajón (Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia), y b) sistema continental, que suele desglosarse en sistema latino (Francia, Italia, España, Bélgica) y sistema germánico (Alemania, Países Bajos, Suiza, Suecia, Austria, Dinamarca, Noruega y Finlandia). Los estructuras de los consejos difieren en cuanto a funcionalidad entre los sistemas anglosajones y continentales, como consecuencia de los marcos legales y del contexto estructural (Sahin et al., 2011, p. 2975).

El modelo anglosajón o del accionista/outsider se deriva de la ley común de origen inglés, la cual se caracteriza por una legislación más flexible, prácticas comunes e interpretaciones judiciales previas de la ley y unos reglamentos que tienen aplicabilidad en los litigios. Asimismo, se caracteriza por tener un mejor sistema institucional, menores niveles de corrupción y parlamentos más eficientes (La Porta et al., 1998).

Por otra parte, la propiedad está dispersa, los mercados de capital son muy líquidos y existe un fuerte mercado de control corporativo. De acuerdo con Weimer y Pape (1999) y Franks y Mayer (1990), los directivos tienen como prioridad maximizar la riqueza de los accionistas, los cuales están fuertemente protegidos por la ley a través del principio de un voto por acción. Asimismo, existe igualdad en el acceso a la información corporativa para accionistas minoritarios y mayoritarios.

Además, este modelo puede ser caracterizado por la existencia de un activo mercado externo de control corporativo o de adquisiciones de empresas, el cual se refiere al mercado de tomas de control a través de fusiones, concursos públicos y compras apalancadas (Weimer y Pape, 1999). Este mercado permite la aplicación eficiente de los contratos de agencia (Peng, 2003), ya que, como mecanismo de disciplina, incentiva a una convergencia de intereses entre la gerencia y los accionistas. Adicionalmente, los mecanismos de compensación ejecutiva se corresponden con planes de opciones sobre acciones y planes de bonos con la finalidad de alinear los intereses de la gerencia y los accionistas. En este sentido, la existencia de políticas contra la corrupción y el soborno se considera un mecanismo adicional que refuerza la protección al inversor descrita en los párrafos previos.

El sistema continental surge de la ley civil de origen romano con derivación francesa, en el que las leyes son dictadas por los parlamentos y asambleas, y la aplicabilidad judicial está limitada a la práctica aceptada. En este sentido, se caracteriza por el importante papel del gobierno en las decisiones económicas y sociales (Peng, 2003). Dentro del sistema continental pueden identificarse 2 subsistemas: el latino y el germánico. El sistema de gobierno corporativo latino se encuentra entre el sistema anglosajón y el germánico, aunque muestra una mayor similitud con este último (Weimer y Pape, 1999). En este sistema los accionistas tienen una mayor influencia con respecto al sistema germánico, aunque con menor nivel de decisión que en el sistema anglosajón. Ambos subsistemas se caracterizan por una alta concentración de la propiedad que impide la fortaleza del mercado e incide fuertemente en la actuación gerencial, lo que genera un mercado de valores y de control corporativo casi inexistente (Weimer y Pape, 1999) y un

Tabla 1
Distribución muestral por países

País	Periodo muestral						Total	Frecuencia (%)
	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
Alemania	0	0	0	34	44	42	150	2,79
Canadá	48	54	50	57	54	54	373	6,93
Dinamarca	0	0	0	0	16	16	47	0,87
Finlandia	0	0	0	0	19	19	56	1,04
Francia	0	0	0	0	36	38	112	4,98
Italia	34	35	39	41	42	41	268	4,98
Países Bajos	23	25	26	26	25	24	172	3,20
Noruega	0	0	0	0	10	10	30	0,56
España	32	34	37	38	37	36	250	4,65
Suecia	0	0	0	0	41	39	119	2,21
Reino Unido	115	127	129	136	140	140	917	17,04
Estados Unidos	365	382	412	422	424	448	2.886	53,64
Total	617	657	693	754	888	907	5.380	

Fuente: Elaboración propia.

limitado desarrollo de la compensación basada en el rendimiento, mientras que el entorno institucional favorece las relaciones estables y a largo plazo con los distintos grupos de interés (Abowd y Bognanno, 1995; Gelauff y den Broeder, 1996). En este sentido, la existencia y el alcance de políticas contra la corrupción y el soborno presentan una menor relevancia debido al importante papel que los accionistas mayoritarios tienen en el control de la empresa, existiendo estrechas relaciones personales de confianza entre estos y los directivos y consejeros.

De acuerdo con los argumentos teóricos expuestos con anterioridad, se espera que el sistema de gobierno corporativo desempeñe un papel moderador, enunciándose las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1.1. La influencia que la proporción de consejeros independientes tiene en la existencia y el alcance de políticas contra la corrupción y el soborno es más significativa en los países integrados en el sistema de gobierno corporativo anglosajón que en el sistema de gobierno corporativo continental. Dentro del sistema continental, esta influencia es más significativa en el subsistema de gobierno corporativo continental latino que en el subsistema de gobierno corporativo continental germánico.

Por el contrario, en relación con la diversidad de género, los sistemas de gobierno corporativo continental, especialmente el germánico, destacan por qué la presencia de mujeres es especialmente importante en subcomisiones relacionadas con la ética y la responsabilidad social con el fin de que su presencia incremente los valores organizativos empresariales (Prado-Lorenzo y García-Sánchez, 2010). Estos comités éticos pueden desempeñar un importante papel a la hora de integrar los intereses de los *stakeholders* en la toma de decisiones colectiva, así como la integración de cuestiones de responsabilidad social y ética corporativa en la estructura de consejo de administración (Ayuso, Arino, García, Roberto y Miguel, 2007; Luoma y Goodstein, 1999). En este sentido, se espera que el papel moderador del sistema de gobierno corporativo sea opuesto al planteado para los consejeros independientes:

Hipótesis 2.1. La influencia que la proporción de mujeres en el consejo de administración tiene en la existencia y el alcance de políticas contra la corrupción y el soborno es más significativa en los países integrados en el sistema de gobierno corporativo continental que en el sistema de gobierno corporativo anglosajón. Dentro del sistema continental, esta influencia es más significativa en el subsistema de gobierno corporativo continental germánico que en el subsistema de gobierno corporativo continental latino.

Metodología

Población y muestra

Como población objeto de estudio, se seleccionaron las empresas cotizadas europeas, norteamericanas y canadienses cuyos datos económico-financieros se encuentran disponibles en Compustat y los relativos a gobierno corporativo y políticas contra la corrupción y soborno en EIRIS. La fusión de ambas bases de datos proporcionó una muestra de 5.380 observaciones para 760 compañías pertenecientes a 12 países para el periodo de análisis 2003 a 2009. La muestra de datos de panel es no-equilibrada al no observarse la totalidad de empresas para los ejercicios considerados.

Como puede observarse en la [tabla 1](#), existe un sesgo en la distribución muestral derivado del peso del número de empresas anglosajonas. Desde el punto de vista temporal, el año 2008 es en el que se muestra una mayor frecuencia de observaciones. Por otra parte, en la [tabla 2](#) puede identificarse un sesgo en la distribución muestral consecuencia de la presencia de un limitado número de compañías cuya actividad económica se engloba en el sector Mineral, metales y transformación y en el sector Servicios públicos.

Variable dependiente

Con el fin de representar la existencia y alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno se han definido 2 variables dependientes: PCCS y PCCSalcance. La primera de estas variables es una *dummy* que toma el valor 1 si la empresa ha elaborado e implementado una política contra la corrupción y el soborno y el valor 0 en caso contrario. Se considera que una empresa dispone de una política activa si comprende mecanismos contra la extorsión y el soborno a empleados de organismos públicos y privados, así como

Tabla 2
Distribución muestral por sectores de actividad

Sector	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1. Mineral, metales y transformación	44	0,8%
2. Petróleo y energía	879	16,3%
3. Materiales básicos, industria y construcción	1.057	19,6%
4. Manufactura	996	18,5%
5. Transportes, tecnología y telecomunicaciones	613	11,4%
6. Comercio	455	8,5%
7. Inmobiliaria y otros	1.064	19,8%
8. Servicios de consumo	239	4,4%
9. Servicios públicos	33	0,6%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3
Nivel de implantación y alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno

Implantación	Frecuencia relativa
0	24,5%
1	75,5%
Comprensión	Frecuencia relativa
0	24,5%
1	6,2%
2	69,3%

Fuente: Elaboración propia.

prohibiciones de solicitar, ofrecer y entregar sobornos monetarios y en especie, incluidas las contribuciones a partidos políticos.

La variable PCCSalcance es una variable ordinal que toma valores entre 0 y 2 identificando el nivel de alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno. El valor 1 representa un alcance básico, afectando a la matriz de la organización, y el valor 2 un alcance avanzado, afectando a todas las filiales de la entidad y a los intermediarios con los que tiene contratos en otros países. El valor 0 se destina nuevamente para las empresas que no tienen una política activa. Toda la información relativa a la existencia y el alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno ha sido obtenida de la base de datos EIRIS.

Como puede observarse en la [tabla 3](#), el 75,5% de las compañías tienen implementada una política contra la corrupción y el soborno. Respecto a su alcance, el 6,2% tienen un alcance básico, y el 69,3%, un alcance avanzado.

Variables independientes y de control

Como variables independientes, siguiendo a [Rodríguez-Domínguez et al. \(2009\)](#) se han definido %INDEP y %MUJ, que representan, respectivamente, el porcentaje de consejeros independientes y de mujeres que forman parte del consejo de administración de cada empresa.

Adicionalmente, con el fin de detectar el papel que estos consejeros tienen en cada sistema de gobierno corporativo se han interaccionado con 2 *dummies* representativas de las 2 tipologías de gobierno corporativo continental: continental latino (Dlatino) y continental germánico (Dgermánico). Estas variables interaccionadas se corresponden respectivamente con %INDEP*Dlatino y %MUJ*Dlatino, y con %INDEP*Dgermánico y %MUJ*Dgermánico, e identifican el porcentaje de consejeros independientes y mujeres en cada sistema de gobierno corporativo. Este procedimiento de análisis exige la incorporación de 2 *dummies* representativas en los ámbitos germánico y latino (Dlatino y Dgermánico). La interpretación de la variable global permite determinar el efecto de estos consejeros en el ámbito anglosajón, mientras que su comparativa con las interacciones mostraría si difiere o no de los ámbitos latino y germánico. Se ha optado por omitir la interacción del sistema de gobierno corporativo anglosajón debido a que es el que tiene un efecto más diferenciado como consecuencia de que los otros 2 sistemas forman parte del continental.

Con el fin de evitar resultados sesgados, se han considerado un conjunto de variables de control cuyo efecto ha sido evidenciado en trabajos previos: tamaño y actividad del consejo de administración ([De Villiers, Naiker y van Staden, 2011](#); [Lipton y Lorsch, 1992](#)), tamaño ([Gray, Javad, Power y Sinclair, 2001](#); [Archel y Lizarraga, 2001](#)), sector de actividad ([Gray et al., 2001](#); [García-Sánchez et al., 2008](#)), endeudamiento ([Giner, 1997](#)) y oportunidades de crecimiento de la compañía ([Larrán y García-Meca, 2004](#); [Gandía y Pérez, 2005](#)).

La variable numérica «tamaño del consejo» (TAMCONS) recoge el número total de consejeros. En general, los consejos de administración de gran tamaño presentan problemas de agencia más graves, mayores problemas de coordinación y comunicación

Tabla 4
Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica
%INDEP	0,7259	0,37673
%INDEP*Danglosajón	0,7523	0,15755
%INDEP*Dlatino	0,5164	0,36500
%INDEP*Dgermánico	0,5702	0,34272
%MUJ	0,0798	0,13613
%MUJ*Danglosajón	0,0713	0,11321
%MUJ*Dlatino	0,0420	0,16686
%MUJ*Dgermánico	0,1199	0,14030
TAMCONS	11,27	3,286
ACTCONS	8,59	3,796
TAMCORP	8,811	2,22689
Leverage	16,5610	55,66070
MTB	1,8042	1,69921

Fuente: Elaboración propia.

([Lipton y Lorsch, 1992](#); [Cheng et al., 2008](#); [Sahin et al., 2011](#)) y mayores demandas de políticas éticas ([García-Sánchez et al., 2008](#)). Por otra parte, [Aggarwal y Nanda \(2004\)](#) detectan una vinculación positiva entre el tamaño del consejo y la realización de prácticas de responsabilidad social. La variable «tamaño del consejo²» (TAMCONS2) es el cuadrado de la anterior, y es considerada debido a que autores como [Diwedi y Jain \(2005\)](#) incorporan el cuadrado del número de consejeros para comprobar una posible relación no lineal. Esto quiere decir que el comportamiento general del consejo puede verse modificado cuando sobrepasa un número determinado de consejeros. La variable numérica «actividad del consejo» (ACTCONS) mide el número de reuniones del consejo de administración en cada año estudiado. El efecto de esta variable no está muy claro a priori. Por una parte, algunos autores como [Lipton y Lorsch \(1992\)](#) sostienen que los consejeros activos son más eficaces y muestran una mayor predisposición a la responsabilidad social corporativa. Por otra parte, puede ser que un elevado número de reuniones evidencien una inoperatividad y los consejeros se excedan de sus funciones, afectando negativamente a la gestión empresarial ([Vafeas, 1999](#)).

La selección del tamaño empresarial (TAMCORP, logaritmo del total de activos) es consecuencia del efecto que tal factor tiene en los procesos de legitimación social empresarial puestos de manifiesto en diversos trabajos, como los de [Hackston y Milne \(1996\)](#), [Gray et al. \(2001\)](#), [Archel y Lizarraga \(2001\)](#) y [Archel \(2003\)](#), entre otros. En relación con el sector de actividad (SECTOR), diversos autores postulan que las industrias con mayores problemas éticos serán las que mayor interés tendrán en elaborar normas éticas para prevenir tales comportamientos ([García-Sánchez et al., 2008](#)). El nivel de endeudamiento (Leverage, la ratio de deuda en relación con los fondos propios) de las compañías constituye otro de los factores asociados a la elaboración de políticas éticas, especialmente como mecanismo de prevención y respuesta a los conflictos de agencia que pudieran surgir. Respecto a las oportunidades de crecimiento, cabe esperar que las compañías con valores MTB (calculado como la ratio valor de mercado de la empresa y valor contable del patrimonio empresarial) más elevados elaboren políticas éticas orientadas a reducir problemas de asimetría informativa que permitan regular el comportamiento de los empleados ([Larrán y García-Meca, 2004](#); [Gandía y Pérez, 2005](#)).

En la [tabla 4](#) se sintetizan los estadísticos descriptivos de las variables propuestas para el análisis. Como puede observarse, en términos medios los consejos están formados por 11 consejeros, presentando un nivel de actividad de 9 reuniones por año. La presencia media de consejeros independientes es del 72,59%, siendo superior en el ámbito anglosajón (75,23%). Por el contrario, los países pertenecientes al sistema de gobierno corporativo latino presentan un nivel de independencia del 51,64%. La presencia media

de mujeres consejeras es muy reducida (el 7,98%), siendo más relevante en el ámbito germánico (el 11,99%).

Modelo de análisis

En base a las hipótesis propuestas y las variables definidas con anterioridad, es posible establecer la siguiente relación:

$$\begin{aligned} PCCS_{it} = & \beta_0 + \beta_1 INDEP_{it} + \beta_2 \%INDEP * Dlatino_{it} + \beta_3 \%INDEP * Dgermánico_{it} + \beta_4 \%MUJ_{it} + \beta_5 \%MUJ * Dlatino_{it} + \beta_6 \%MUJ * Dgermánico_{it} \\ & + \beta_7 Dlatino_{it} + \beta_8 Dgermánico_{it} + \beta_9 TAMCONS_{it} + \beta_{10} TAMCONS2_{it} + \beta_{11} SECTOR_{it} + \beta_{12} ACTCONS_{it} + \beta_{13} TAMCORP_{it} \\ & + \beta_{14} Leverage_{it} + \beta_{15} MTB_{it} + \mu_{it} + \eta_i \end{aligned} \quad (1)$$

$$\begin{aligned} PCCS_{it} = & \beta_0 + \beta_1 INDEP_{it} + \beta_2 \%INDEP * Dlatino_{it} + \beta_3 \%INDEP * Dgermánico_{it} + \beta_4 \%MUJ_{it} + \beta_5 \%MUJ * Dlatino_{it} \\ & + \beta_6 \%MUJ * Dgermánico_{it} + \beta_7 Dlatino_{it} + \beta_8 Dgermánico_{it} + \beta_9 TAMCONS_{it} + \beta_{10} TAMCONS2_{it} + \beta_{11} SECTOR_{it} + \beta_{12} ACTCONS_{it} \\ & + \beta_{13} TAMCORP_{it} + \beta_{14} Leverage_{it} + \beta_{15} MTB_{it} + \mu_{it} + \eta_i \end{aligned} \quad (2)$$

donde PCCS es la variable *dummy* que toma el valor 1 si la empresa tiene implementada una política contra la corrupción y el soborno, tomando valor 0 en caso contrario; PCCSalcance es la variable ordinal que toma valores de 0 a 2 en función del grado de alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno de las compañías; %INDEP es la variable medida a través del porcentaje de consejeros independientes en el consejo de administración de la empresa, y se presenta interaccionada con las variables representativas de los 2 sistemas de gobierno corporativo continentales: latino y germánico; %MUJ representa el porcentaje de mujeres respecto al total de consejeros, y se presenta interaccionada con las variables representativas de los 2 sistemas de gobierno corporativo: latino y germánico; TAMCONS es la variable numérica que representa el número total de consejeros, tanto internos como externos, del consejo de administración de cada empresa; TAMCONS2 es la variable numérica que representa el cuadrado del número total de consejeros, tanto internos como externos, en el consejo de administración de cada empresa; ACTCONS es la variable numérica que se mide a través del número de reuniones del consejo de administración en cada año; TAMCORP se encuentra medida a través del logaritmo del activo total; SECTOR es la variable numérica representativa del sector de actividad empresarial; Leverage es el nivel de endeudamiento empresarial representado mediante la ratio fondos ajenos/fondos propios; MTB representa el valor de mercado de la empresa respecto a su valor en libros, también denominado «*market to book*».

La variable dependiente PCCS es dicotómica, siendo necesario utilizar una regresión logit para datos de panel. La variable dependiente PCCSalcance toma valores entre 0 y 2, de manera que el 1 representa la existencia de una política contra la corrupción y el soborno con un nivel de alcance básico y el 2 representa una política avanzada, con mejor calificación. Ello implica que la variable dependiente es ordinal. Cada valor que toma PCCSalcance genera una evaluación continua de la empresa que se encuentra incorporada en un variable latente no observada, llámese PCCSalcance*. Esta variable presenta una forma lineal y viene explicada por la siguiente ecuación de variables independientes y de control:

$$\begin{aligned} PCCS_{it} = & \beta_0 + \beta_1 INDEP * Danglo_sajon_{it} + \beta_2 \%INDEP * Dlatino_{it} + \beta_3 \%INDEP * Dgermánico_{it} + \beta_4 \%MUJ * Danglosajón_{it} \\ & + \beta_5 \%MUJ * Dlatino_{it} + \beta_6 \%MUJ * Dgermánico_{it} + \beta_7 TAMCONS_{it} + \beta_8 TAMCONS2_{it} + \beta_9 ACTCONS_{it} + \beta_{10} TAMCORP_{it} \\ & + \beta_{11} Leverage_{it} + \beta_{12} MTB_{it} + \mu_{it} + \eta_i \end{aligned} \quad (3)$$

Como hay un número limitado de categorías de «PCCSalcance», esta variable presenta varios *cut-off points* que delimitan cada categoría. Concretamente:

$$PCCS_{it} = \begin{cases} 0 & \text{si } PCCS_{it} < cut_1 \\ 1 & \text{si } cut_1 < PCCS_{it} < cut_2 \\ 2 & \text{si } cut_2 < PCCS_{it} \end{cases}$$

Wooldridge (2002) propone 2 aproximaciones para la estimación de modelos de datos de panel con variable dependiente ordinal. La más utilizada considera que los errores μ_{it} y η_i se distribuyen normalmente y se estiman mediante máxima verosimilitud. Esta es la aproximación implementada en STATA por Rabe-Hesketh, Yang y Pickles (2001) y mejorada por Frechette (2001a, b). El programa estima un modelo probit con efectos aleatorios. Estos modelos son muy utilizados en los análisis de ratings de agencias de calificación (Afonso, Gomes y Rother, 2007).

Análisis empírico

En la tabla 5 se sintetizan las correlaciones bivariadas para las variables consideradas en el análisis. Las relaciones más significativas con las variables dependientes se producen con el tamaño empresarial, el tamaño y la actividad del consejo, la presencia de consejeros independientes y de mujeres, especialmente en el ámbito anglosajón.

En la tabla 6 se sintetizan los resultados obtenidos de los modelos de análisis propuestos. En ambas tablas se reproducen los resultados procedentes de la estimación de 2 modelos por cada ecuación: en el modelo 1 incorpora las variables representativas de los consejeros independientes y las mujeres en global; en el modelo 2 se desglosan los consejeros independientes y la diversidad de género por tipología de sistemas de gobierno corporativo.

La información de ajuste de los modelos estimados viene determinada por el *Log likelihood* que controla la representatividad de cada una de las ecuaciones. Concretamente, para conocer la verosimilitud se realiza una prueba de χ^2 de la significación de la diferencia entre el valor del *Log likelihood* del modelo solo con la constante y el del modelo completo. La hipótesis nula es que los coeficientes de todas las variables incluidas en el modelo final excepto la constante son iguales a 0, y la hipótesis alternativa es que los coeficientes son significativamente distintos de 0. En el caso de que la probabilidad χ^2 asociada al valor de la prueba fuese inferior a 0,05 habría que rechazar la hipótesis nula, aceptando que el modelo ordinal final es relevante desde el punto de vista econométrico.

Tabla 5
Correlaciones bivariadas

	PCCS	PCCSalcance	%INDEP	%INDEP* Danglo.sajón	%INDEP* Dlatino	%INDEP* Dgermánico	%WOMEN	%MUJ* Danglo.sajón	%MUJ* Dlatino	%MUJ* Dgermánico	TAMCONS	ACTCONS	TAMCORP	Leverage	MTB
%INDEP	0,035	0,047													
%INDEP*Danglo.sajón	-0,004	0,040	0,264												
%INDEP*Dlatino	0,032	0,019	0,703	-0,328											
%INDEP*Dgermánico	0,009	-0,016	0,042	-0,525	-0,062										
%MUJ	0,074	0,062	0,259	-0,107	0,232	0,195									
%MUJ*Danglo.sajón	0,067	0,081	0,035	0,264	-0,104	-0,166	0,667								
%MUJ*Dlatino	0,029	0,010	0,365	-0,202	0,548	-0,038	0,542	-0,064							
%MUJ*Dgermánico	0,013	-0,013	0,030	-0,391	-0,046	0,742	0,353	-0,124	-0,028						
TAMCONS	0,088	0,098	-0,275	-0,147	-0,074	-0,108	-0,101	0,009	-0,057	-0,164					
ACTCONS	0,049	0,055	-0,023	0,007	-0,017	-0,019	0,045	0,050	-0,051	0,080	0,031				
TAMCORP	0,101	0,130	0,087	0,046	0,062	-0,037	0,055	0,058	0,032	-0,017	0,324	0,102			
Leverage	-0,007	-0,008	0,014	0,014	-0,005	0,01	-0,009	0,005	-0,014	0,008	-0,015	-0,008	0,121		
MTB	-0,005	-0,005	-0,004	-0,001	-0,004	0,002	-0,015	0,022	-0,001	0,004	-0,016	0,001	-0,02	0,001	

PCCS es la variable dummy que toma el valor 1 si la empresa tiene implementada una política contra la corrupción y el soborno, tomando valor 0 en caso contrario. PCCSalcance es la variable ordinal que toma valores de 0 a 2 en función del grado de alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno de las compañías. %INDEP es la variable medida a través del porcentaje de consejeros independientes en el consejo de administración de la empresa; se presenta interaccionada con las variables representativas de los 2 sistemas de gobierno corporativo: latino y germánico. %MUJ representa el porcentaje de mujeres respecto al total de consejeros. Se presenta interaccionada con las variables representativas de los 2 sistemas de gobierno corporativo: latino y germánico. TAMCONS es la variable numérica que representa el número total de consejeros, tanto internos como externos del consejo de administración de cada empresa. ACTCONS variable numérica que se mide a través del número de reuniones del consejo de administración en cada año. TAMCORP se encuentra medida a través del logaritmo del activo total. Leverage es el nivel de endeudamiento empresarial representado mediante la ratio fondos ajenos, fondos propios. MTB representa el valor de mercado de la empresa respecto a su valor en libros, también denominado *market to book*.

Fuente: Elaboración propia.

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

(Hair, Black, Babin y Anderson, 1998). El nivel de representatividad se testa mediante la prueba de Wald, que de acuerdo con sus niveles de significatividad permite aceptar o rechazar los modelos. En ambas tablas, los valores de p para los 4 modelos son estadísticamente significativos para un nivel de confianza del 99%, lo que permite aceptar la adecuación de las ecuaciones para explicar la implantación y el nivel de alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno.

Asimismo, se ofrecen los valores VIF para las variables independientes con el fin de analizar la posible multicolinealidad asociada a la consideración de medidas lineales y cuadráticas de variables, o la interacción de varias de ellas. Como puede observarse en la tabla de resultados, los valores VIF son inferiores a 5, lo que permite rechazar la existencia de problemas de multicolinealidad.

En relación con el efecto de las variables explicativas, la prueba z permite comprobar si el coeficiente de cada una de las variables independientes y de control consideradas independientemente tiene un valor significativamente distinto de 0, es decir, si tiene realmente efecto sobre la implantación y el nivel de alcance o comprensión en la lucha contra la corrupción y el soborno. Para ello, la probabilidad de ocurrencia debe de ser menor que 0,05.

En este sentido, en el modelo 1.A puede observarse que el porcentaje de consejeros independientes (%INDEP) y el de mujeres (%MUJ) tienen un efecto positivo significativo para un nivel de confianza del 99% en la variable dependiente PCCS. Por otra parte, en el modelo 1.B puede observarse que las variables %INDEP y %MUJ tienen un efecto positivo significativo para un nivel de confianza del 95% en la variable dependiente PCCSalcance. El impacto que las variables %INDEP y %MUJ tienen en las variables PCCS y PCCSalcance permite aceptar la hipótesis 1 y la 2, respectivamente.

En el modelo 2.A, los resultados obtenidos evidencian que la variable %INDEP es significativa para un nivel de confianza del 95% (coef=0,526), mientras que las variables %INDEP*Dlatino y %INDEP*Dgermánico son irrelevantes estadísticamente. Para la diversidad de género se observa que las variables %MUJ*Dgermánico (coef=5,113) y %MUJ*Dlatino (coef=2,599) resultan significativas para un nivel de confianza del 99%. Todas ellas muestran un impacto directo en la implantación de políticas contra la corrupción y el soborno en el ámbito empresarial. Por el contrario, la variable %MUJ no es relevante desde el punto de vista econométrico.

En el modelo 2.B, la variable representativa del nivel de independencia de los consejeros resulta significativa para un nivel de significatividad del 99% (%INDEP, coef=1,189). Por el contrario, la independencia de los consejos de empresas continentales, germánicas y latinas, no resulta relevante desde el punto de vista econométrico. Sin embargo, las variables representativas del nivel de diversidad de género de los consejos de esas compañías resultan significativas para un nivel de confianza del 95 y del 99%, respectivamente (%MUJ*Dgermánico: coef=1,109; %MUJ*Dlatino: coef=0,232).

El análisis de las interacciones sugiere que los consejeros independientes de todos los ámbitos corporativos se involucran de manera similar en la lucha contra la corrupción y el soborno. Por el contrario, las mujeres del sistema continental, especialmente germánico, son los consejeros clave en la creación y en el alcance de aplicación de estas políticas. Así, en relación con el papel moderador del sistema de gobierno corporativo, el valor de los coeficientes de las variables %INDEP con las interacciones de los sistemas latino y germánico nos lleva a rechazar la hipótesis 1.1. (la variable %INDEP es la única significativa y representa el comportamiento de los consejeros de todos los sistemas corporativos, no viéndose modificada por los coeficientes no significativos de su interacción con los sistemas continentales). En el caso de la diversidad de género, la

Tabla 6

Modelos explicativos de la implantación y nivel de alcance de políticas contra la corrupción y el soborno

	Variable dependiente: PCCS				Variable dependiente: PCCSalcance			
	Modelo 1.A.		Modelo 2.A.		Modelo 1.B.		Modelo 2.B.	
	Coef. (EE)	Z (VIF)	Coef. (EE)	Z (VIF)	Coef. (EE)	Z (VIF)	Coef. (EE)	Z (VIF)
%INDEP	0,482 (0,202)	2,39*** (1,01)	0,526 (0,224)	2,35** (1,47)	0,231 (0,103)	2,24** (1,14)	1,189 (0,462)	2,57*** (2,68)
%INDEP*Dlatino			0,229 (0,671)	0,34 (2,68)			-0,185 (0,821)	-0,23 (1,24)
%INDEP*Dgermánico			0,797 (0,875)	0,91 (3,05)			0,225 (0,459)	0,49 (3,05)
%MUJ	2,930 (0,756)	3,87*** (1,06)	0,334 (1,782)	0,19 (1,58)	0,854 (0,371)	2,30** (1,06)	0,509 (0,528)	0,97 (1,06)
%MUJ*Dlatino			2,599 (0,990)	2,62*** (1,06)			0,232 (0,113)	2,05** (1,47)
%MUJ*Dgermánico			5,113 (1,891)	2,70*** (1,24)			1,109 (0,452)	2,45*** (1,58)
Dlatino			-0,385 (0,633)	-0,61 (2,35)			-0,028 (0,386)	-0,07 (2,35)
Dgermánico			0,409 (0,843)	0,49 (3,37)			0,754 (0,514)	1,47 (3,37)
TAMCONS	0,288 (0,113)	2,53** (4,92)	0,579 (0,119)	2,93*** (5,37)	0,271 (0,055)	3,26*** (4,92)	0,183 (0,073)	2,88*** (5,37)
TAMCONS2	-0,007 (0,004)	-1,58 (4,79)	-0,019 (0,005)	-2,03** (5,28)	-0,009 (0,002)	-1,97** (4,79)	-0,006 (0,0032)	-2,16** (5,28)
ACTCONS	0,041 (0,018)	2,18** (1,02)	0,046 (0,019)	2,41*** (1,05)	0,024 (0,010)	2,39** (1,02)	0,021 (0,010)	2,06** (1,05)
TAMCORP	0,162 (0,038)	4,18*** (1,11)	0,166 (0,039)	4,20*** (1,14)	0,118 (0,024)	4,9*** (1,12)	0,097 (0,024)	4,11*** (1,14)
SECTOR	-0,117 (0,051)	-2,31** (1,01)	-0,115 (0,051)	-2,27** (1,03)	-0,089 (0,031)	-2,87*** (1,01)	-0,049 (0,029)	-1,73* (1,03)
Leverage	-0,001 (0,001)	-0,41 (1,01)	-0,002 (0,001)	-0,37 (1,01)	-0,001 (0,001)	-0,51 (1,01)	-0,001 (0,001)	-0,45 (1,01)
MTB	0,001 (0,002)	0,56 (1,00)	0,001 (0,002)	0,56 (1,00)	0,001 (0,001)	0,52 (1,00)	0,001 (0,001)	0,53 (1,00)
.cons	-2,169 (0,833)	-2,60*** (1,774)	-2,448 (0,915)	-2,68*** (1,772)				
/lnsig2u	1,774 (0,072)		1,772 (0,072)					
sigma.u	2,428 (0,088)		2,42 (0,087)					
.cut1					1,209 (0,439)	2,75*** (0,571)	1,721 (0,571)	3,01*** (0,571)
.cut 2					1,579 (0,439)	3,59*** (0,571)	2,096 (0,571)	3,67*** (0,571)
Rho	0,641 (0,017)		0,641 (0,016)		0,751 (0,017)	44,54*** (0,021)	0,788 (0,021)	37,96*** (0,021)
Log likelihood		-1.722,524		-17.189,816		-2.452,642		-2.446,271
Chi-cuadrado		72,55***		77,28***		65,44***		78,18***

EE: error estándar.

PCCS es la variable dummy que toma el valor 1 si la empresa tiene implementada una política contra la corrupción y el soborno, tomando valor 0 en caso contrario. PCCSalcance es la variable ordinal que toma valores de 0 a 2 en función del grado de alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno de las compañías. %INDEP es la variable medida a través del porcentaje de consejeros independientes en el consejo de administración de la empresa. Se presenta interaccionada con las variables representativas de los 2 sistemas de gobierno corporativo: latino y germánico. %MUJ representa el porcentaje de mujeres respecto al total de consejeros. Se presenta interaccionada con las variables representativas de los 2 sistemas de gobierno corporativo: latino y germánico. TAMCONS es la variable numérica que representa el número total de consejeros, tanto internos como externos del consejo de administración de cada empresa. ACTCONS es la variable numérica que se mide a través del número de reuniones del consejo de administración en cada año. TAMCORP se encuentra medida a través del logaritmo del activo total. SECTOR es la variable numérica representativa del sector de actividad empresarial. Leverage es el nivel de endeudamiento empresarial representada mediante la ratio fondos ajenos, fondos propios. MTB representa el valor de mercado de la empresa respecto a su valor en libros, también denominado «*market to book*».

$PCCS_{it} = \beta_0 + \beta_1 INDEP_{it} + \beta_2 \%INDEP^{*}Dlatino_{it} + \beta_3 \%INDEP^{*}Dgermánico_{it} + \beta_4 \%MUJ_{it} + \beta_5 \%MUJ^{*}Dlatino_{it} + \beta_6 \%MUJ^{*}Dgermánico_{it} + \beta_7 Dlatino_{it} + \beta_8 Dgermánico_{it} + \beta_9 TAMCONS_{it} + \beta_{10} TAMCONS2_{it} + \beta_{11} SECTOR_{it} + \beta_{12} ACTCONS_{it} + \beta_{13} TAMCORP_{it} + \beta_{14} Leverage_{it} + \beta_{15} MTB_{it} + \mu_{it} + \eta_{it}$

$PCCSalcance_{it} = \beta_0 + \beta_1 INDEP_{it} + \beta_2 \%INDEP^{*}Dlatino_{it} + \beta_3 \%INDEP^{*}Dgermánico_{it} + \beta_4 \%MUJ_{it} + \beta_5 \%MUJ^{*}Dlatino_{it} + \beta_6 \%MUJ^{*}Dgermánico_{it} + \beta_7 Dlatino_{it} + \beta_8 Dgermánico_{it} + \beta_9 TAMCONS_{it} + \beta_{10} TAMCONS2_{it} + \beta_{11} SECTOR_{it} + \beta_{12} ACTCONS_{it} + \beta_{13} TAMCORP_{it} + \beta_{14} Leverage_{it} + \beta_{15} MTB_{it} + \mu_{it} + \eta_{it}$

* Significativo al nivel 0,1.

** Significativo al nivel 0,05.

*** Significativo al nivel 0,01.

irrelevancia estadística de la variable representativa de la presencia de consejeras, a diferencia de la de los ámbitos continentales, es no significativa, permitiendo aceptar la hipótesis 1.2.

El tamaño del consejo de administración en su formato lineal (TAMCONS) muestra una relación directa con ambas variables dependientes en todas las ecuaciones estimadas. Por el contrario, su cuadrado (TAMCONS2) tiene una relación indirecta con la

implantación y el nivel de alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno con distintos niveles de significatividad. Así, en relación con el tamaño del consejo de administración y con el objetivo de determinar el punto Φ_1 en el que se produce el cambio de efecto de esta variable, se estimará $\Phi_1 = -(\beta_9/2\beta_{10})$. Basándonos en los coeficientes de los modelos en los que no se desglosan los consejeros independientes o mujeres por tipología de gobierno

corporativo, se observa que, de cara a la implantación de políticas con mayores niveles de comprensión y alcance en su contenido, el tamaño óptimo del consejo es de 15 miembros. Un número superior conlleva problemas de agencia, que se traducen en procesos de monitorización menos óptimos y en una menor predisposición a asumir políticas éticas.

La variable representativa de la actividad del consejo de administración (ACTCONS) tiene un efecto positivo significativo en ambas variables dependientes. Respecto a las variables de control, el tamaño empresarial (TAMCORP) tiene un efecto positivo significativo para un nivel de confianza del 99% en todos los modelos analizados para las variables dependientes PCCS y PCCSalcance. La variable SECTOR tiene un efecto negativo significativo para distintos niveles de confianza en ambas variables. Las variables de control Leverage y MTB tienen un coeficiente positivo y negativo, respectivamente, si bien resultan no significativas en los modelos estimados.

Discusión de resultados

Con respecto al consejo de administración, y más concretamente a su composición, cuanto mayor sea el número de consejeros independientes y de mujeres, mayor será el nivel de alcance o comprensión de la política contra la corrupción y el soborno implantada en la compañía. Esto es debido a que este tipo de consejeros son más sensibles a las demandas de tipo ético, al estar más preocupados en el cumplimiento de la normativa y objetividad en este tipo de cuestiones, siendo los colectivos más interesados en satisfacer las demandas de los diferentes grupos de interés. Adicionalmente, esta tipología de consejeros suele tener experiencia y un sentido de sus obligaciones legales y morales (O'Neill, Saunders y McCarthy, 1989). Por ello, puede extraerse la implicación de que las empresas que deseen mostrar un comportamiento más ético y responsable tendrán más posibilidades de conseguirlo contando en sus órganos de gobierno con un mayor número de consejeros independientes y de mujeres. Estos resultados estarían en sintonía con estudios previos, como los de García-Sánchez et al. (2008), Rodríguez-Domínguez et al. (2009) para la ética y los de Harjoto y Jo (2011), Jo y Harjoto (2011), De Villiers et al. (2011), Sahin et al. (2011) y Nieto Antolín, Fernández Gago y Cabeza García (2012) para la responsabilidad social corporativa.

Los consejeros independientes del ámbito anglosajón, debido a que su legislación es más flexible, y que las prácticas y reglamentos comunes previos a la ley tienen aplicabilidad en los litigios, muestran un mayor interés por el desarrollo de estas guías que regulen el comportamiento y las relaciones con los agentes participantes en la empresa. Además, hay que señalar que comportamientos éticos no adecuados serían fácilmente identificados por el mercado de valores, teniendo consecuencias negativas para la corporación y los intereses de sus accionistas, aquellos que deben ser protegidos por los consejeros independientes (Weimer y Pape, 1999; Franks y Mayer, 1990).

En contraste con el sistema anglosajón, en el sistema continental germánico la influencia de los accionistas en la decisión gerencial es limitada, a la vez que su mercado de valores es menos activo, por lo que el mercado de control corporativo es casi inexistente (Weimer y Pape, 1999). El sistema de gobierno corporativo latino se encuentra entre el sistema anglosajón y el germánico, aunque muestra una mayor similitud con este último (Weimer y Pape, 1999). Es decir, en este sistema los accionistas tienen una mayor influencia con respecto al sistema germánico, aunque con menor nivel de decisión que en el sistema anglosajón. Dado que los accionistas muestran un elevado interés por la ética empresarial (Heidrick y Struggles, 2004), los resultados obtenidos indican que en este sistema corporativo los independientes muestran una preocupación similar a sus colegas del ámbito anglosajón, algo que sugeriría la existencia de un

mayor número de problemas éticos asociados al menor desarrollo de otros mecanismos de monitorización gerencial.

No obstante, debe matizarse que el papel que las consejeras tienen en la adopción y el desarrollo de políticas contra la corrupción y el soborno difiere en función del sistema de gobierno corporativo en el que ejerzan sus funciones. En este sentido, las consejeras en empresas del ámbito latino y germánico, dada su fuerte vinculación a los temas de ética y responsabilidad al desarrollar sus funciones en comisiones de Responsabilidad Social Corporativa, favorecen el diseño de políticas contra la corrupción y el soborno más ambiciosas que podrían compensar los niveles similares de compromiso de sus compañeros masculinos.

En relación con el funcionamiento del consejo, un tamaño en torno a 15 miembros y una mayor actividad conllevarán un mayor compromiso ético por parte de la empresa. Una posible justificación es que un consejo de administración de este tamaño estará más coordinado y tendrá mejor comunicación, favoreciéndose de la experiencia y del conocimiento de todos sus miembros en temas éticos. Por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta el tamaño del consejo, manteniendo un número de miembros que ayude en la eficacia de las tareas de control de gestión y en la toma de decisiones éticas (De Villiers et al., 2011), pero sin que su tamaño sea excesivamente elevado, al implicar este último dificultad en la promoción de dichas iniciativas.

Al mismo tiempo, la realización de un mayor número de reuniones ayudará a la empresa en la implantación de políticas con mayor alcance, ya que los consejeros participarán más activamente e influirán más directamente en esta estrategia de la compañía. Una mayor frecuencia de reuniones conllevará que los consejeros sean más activos y propensos a participar en la toma de decisiones, en especial las relativas al contenido y al alcance del documento marco de la ética de la compañía. Así, se confirman las afirmaciones de autores como Lipton y Lorsch (1992), en relación con que los consejos activos son más eficaces debido a que la frecuencia de sus reuniones les permite realizar una mejor monitorización sobre la gestión de la empresa, mostrando un mayor interés en la transparencia y la ética.

Por otra parte, las empresas de mayor tamaño empresarial pueden aportar más recursos para tratar temas éticos, además de presentar una mayor exposición pública de sus actividades que exige procesos de legitimización (García-Sánchez et al., 2008).

Conclusiones

La corrupción suele venir asociada a la obtención de un beneficio y favorecida por la oportunidad de la que disponen los gestores debido a la concentración de poder de decisión y actuación que poseen y la ausencia de riesgo de que tales acciones sean detectadas.

A pesar de la existencia de un potencial beneficio, la literatura previa ha puesto de manifiesto los costes empresariales que suponen tales prácticas en caso de ser detectadas. Entre ellos pueden citarse los costes directos de multas y penas de prisión y los indirectos relativos al negativo impacto que puede generar en la reputación de la compañía, doblemente importante debido a que, además del efecto de la corrupción, suelen producirse falsedades contable y fiscal orientada a esconder las transacciones económicas que han generado tales prácticas. Asimismo, e independientemente de las consecuencias positivas y negativas asociadas a comportamientos poco éticos, no es aceptable en la sociedad actual la comisión de actos empresariales ilegales que no solo afectan a los mercados y a la inversión, sino también a sus propios trabajadores, a la Administración, a los diferentes *stakeholders* y finalmente a la sociedad en su conjunto.

El negativo efecto que la corrupción y el soborno provoca en la reputación empresarial afecta, además de a los directivos involucrados, al órgano de monitorización de la actuación de los gestores,

el consejo de administración al indicar un inadecuado funcionamiento en sus obligaciones de monitorización.

La existencia de políticas explícitas contra dichas prácticas y su comunicación pública, puede contribuir además a la reducción de los niveles de corrupción, puesto que el acceso a la información puede constituir un elemento disuasorio.

En este trabajo se realiza un análisis del impacto que la composición del consejo de administración tiene en la implantación y nivel de alcance de las políticas contra la corrupción y el soborno para una muestra de 760 compañías pertenecientes a 12 países para el periodo de análisis 2003 a 2009, así como el papel moderador que los sistemas de gobierno corporativo desempeñan al respecto. Básicamente, el análisis se centra en 2 aspectos esenciales para un buen funcionamiento del consejo de administración, es decir, la existencia de independencia y la presencia de diversidad en sus miembros.

Los resultados obtenidos indican que una mayor actividad, una mayor independencia y diversidad del consejo de administración, y un tamaño en torno a 15 miembros, a diferencia de lo que cabría pensar como consecuencia del incremento de las desavenencias entre consejeros y los problemas de comunicación, influye positivamente en el alcance y la comprensión de estas políticas. En este sentido, una mayor amplitud de conocimientos y opiniones favorece el diseño e implantación de compromisos éticos que protejan los intereses empresariales. Además, son las empresas de mayor tamaño las que muestran un mayor compromiso con las políticas contra la corrupción y el soborno debido a que son las unidades con mayor visibilidad, a la vez que disponen de recursos más adecuados para elaborar e implantar estos compromisos.

Por otra parte, es necesario matizar que, en el ámbito anglosajón, las políticas éticas permiten la aplicación eficiente de los contratos de agencia, ya que como mecanismo de disciplina incentiva a una convergencia de intereses entre la gerencia y los accionistas. En este sentido, los consejeros independientes, vigilantes de los intereses de los accionistas, promueven la existencia de estos compromisos éticos con un alcance similar al que ejercen sus coetáneos en otros sistemas de gobierno corporativo, lo que fortalece un mayor control de la comisión de actos de soborno y corrupción por la combinación de los distintos mecanismos de monitorización activos en este entorno corporativo, si bien la involucración de las consejeras en países con menor orientación al accionista, debido a su preocupación por la protección de los intereses de todos los *stakeholders*, permite reforzar el compromiso ético empresarial.

Este trabajo presenta diversas limitaciones que podrían conducir a futuras líneas de investigación. Por ejemplo, se ha analizado la existencia de una política contra la corrupción y el soborno y su nivel de alcance como compromiso ético; sin embargo, existen otras alternativas que reflejarían este compromiso. En este sentido, futuras investigaciones podrían estudiar la existencia de otros documentos y procedimientos corporativos propuestos para prevenir conductas no éticas e ilegales, tales como las auditorías éticas, así como la existencia de comités específicos en esta esfera. Por otra parte, debe considerarse que, para una adecuada gestión ética de la corporación, la existencia de códigos que incluyan políticas contra la corrupción y el soborno constituye un paso positivo, pero deben existir al mismo tiempo mecanismos efectivos de supervisión que aseguren su cumplimiento; en consecuencia, se requiere un mayor grado de investigación sobre la efectividad de dichas políticas y sobre el diseño de mecanismos óptimos de seguimiento. En esta línea, el estudio analiza medidas internas de las empresas para luchar contra la corrupción, pero no si realmente estas empresas las están utilizando o no. La obtención de datos al respecto es compleja, por lo que constituiría una limitación al presente estudio que conduciría a una futura línea de investigación.

Bibliografía

- Abowd, J. y Bognanno, M. (1995). *International differences in executive and managerial compensation*. In R. Freeman y L. Katz (Eds.), *Differences and Changes in Wage Structures* (pp. 67–103). Chicago: University of Chicago Press.
- Afonso A., Gomes P., Rother P. (2007). What 'hides' behind sovereign debt ratings? European Central Bank, Working Paper Series No 711.
- Aggarwal, R.K., Nanda, D. (2004). Access, common agency, and board size. Working paper, The University of Virginia. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=571801>
- Archel, P. (2003). La divulgación de la información social y medioambiental en la gran empresa española en el período 1994–1998: Situación actual y perspectivas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 32, 571–601.
- Archel, P. y Lizarraga, F. (2001). Algunos determinantes de la información medioambiental divulgada por las empresas españolas cotizadas. *Revista de Contabilidad*, 4, 129–153.
- Argandoña A. (2007). La Corrupción y las Empresas. Ocasional Paper, ISE Business School. Universidad de Navarra.
- Arora, P. y Dharwadkar, R. (2011). Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): The moderating roles of attainment discrepancy and organization slack. *Corporate Governance: An International Review*, 19, 136–152.
- Ayuso S., Arino M., García C., Roberto R., Miguel A. (2007). Maximizing stakeholders' interests: An empirical analysis of the stakeholder approach to corporate governance. Working paper no. 670, IESE Business School [consultado 18 Abr 2012]. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=982325>
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Beasley, M. S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *The Accounting Review*, 71, 443–465.
- Betz, M., O'Connell, L. y Shepard, J. M. (1989). Gender differences in proclivity for unethical behaviour. *Journal of Business Ethics*, 8, 321–324.
- Bonn, I. y Fisher, J. (2005). Corporate governance and business ethics: Insights from the strategic planning experience. *Corporate Governance: An International Review*, 13, 730–738.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. y Werner, S. (2008). Real options, international entry mode choice and performance. *Journal of Management Studies*, 45, 936–960.
- Campbell, K. y Mínguez-Vera, A. (2008). *The Influence of gender on Spanish boards of directors: An empirical analysis*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. WP-EC 2007–2008.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business and Society*, 34, 39–48.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. y Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity and firm value. *The Financial Review*, 38, 33–53.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., d'Souza, F. y Simpson, W. G. (2008). The diversity of corporate board committees and financial performance. SSRN, 1–30.
- Cheng, S., Evans, J. y Nagarajan, N. (2008). Board size and firm performance: The moderating effects of the market for corporate control. *Review of Quantitative Financial Accounting*, 31, 121–145.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Who cares about corruption? *Journal of International Business Studies*, 37, 807–822.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007). The effectiveness of laws against bribery abroad. SSRN, 1–20.
- Davidson, W. y Rowe, W. (2004). Intertemporal endogeneity in board composition and financial performance. *Corporate Ownership Control*, 1, 49–60.
- De Villiers, C., Naiker, V. y van Staden, C. J. (2011). The effect of board characteristics on firm environmental performance. *Journal of Management*, 37, 1636–1663.
- DiRienzo, C., Das, J., Cort, K. y Burbridge, J. (2007). Corruption and the role of information. *Journal of International Business Studies*, 38, 320–332.
- Diwedi, N. y Jain, A. (2005). Corporate governance and performance of Indian firms: The effect of board size and ownership. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17, 161–172.
- Dunn, P. y Sainty, B. (2009). The relationship among board of director characteristics, corporate social performance and corporate financial performance. *International Journal of Managerial Finance*, 5, 407–423.
- Fan, J. P. H., Meng, O. y Zhao, M. (2008). Public governance and corporate finance: Evidence from corruption cases. *Journal of Comparative Economics*, 36, 343–364.
- Fombrun, C. J. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233–258.
- Franks, J. R. y Mayer, C. P. (1990). Capital markets and corporate control: A study of France, Germany and the UK. *Economic Policy*, 10, 191–230.
- Frechette, G. R. (2001a). Random-effects ordered probit. *Stata Technical Bulletin Reprints*, 59, 23–27, sg158.
- Frechette, G. R. (2001b). Update to random-effects ordered probit. *Stata Technical Bulletin Reprints*, 61, 266–267, sg158.1.
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L. y García-Sánchez, I. M. (2013). The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 219–233.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Gabarro, J. J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. In A. G. Athos y J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal Behaviors: Communication and Understanding in Relationships*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 213–237). Oxford: Blackwell.
- Gandía, J. L. y Pérez, T. A. (2005). *E-gobierno corporativo y transparencia informativa en las sociedades cotizadas españolas: Un estudio empírico. Monografía n.º 8, Dirección de Estudios y Estadísticas*. Madrid: CNMV.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Domínguez, L. y Gallego-Álvarez, I. (2008). The influence of the board of directors on implementing an ethics code. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 11, 93–120.
- García-Sánchez, I. M. (2010). The effectiveness of corporate governance: board structure and business technical efficiency in Spain. *Central European Journal of Operations Research*, 18, 311–339.
- Gelauff, G. M. y den Broeder, C. (1996). *Governance of Stakeholder Relationships. The German and Dutch Experience. Research Memorandum 127*. The Hague: Central Planning Bureau.
- Giner, B. (1997). The influence of company characteristics and accounting regulation on information disclosed by Spanish firms. *European Accounting Review*, 6, 45–68.
- Gordon, K. y Miyake, M. (2001). Business approaches to combating bribery: An study of codes of conduct. *Journal of Business Ethics*, 34, 161–173.
- Gray, J. (2003). How the Boards Rank. *Canadian Business*, 59–61.
- Gray, R. H., Javad, M., Power, D. y Sinclair, C. D. (2001). Social and environmental disclosures and corporate characteristics: A research note and extension. *Journal of Business, Finance & Accounting*, 28, 327–356.
- Guiso, L., Sapienza, P. y Zingales, L. (2005). *Cultural Biases in Economic Exchange? Working Paper*. Chicago: University of Chicago.
- Hackston, D. y Milne, M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9, 77–108.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Harjoto, M. y Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. *Journal of Business Ethics*, 100, 45–67.
- Harrigan, K. R. (1981). Numbers and positions of women elected to corporate boards. *Academy of Management Journal*, 24, 619–625.
- Harris, J. (1989). Ethical values and decision processes of male and female business students. *Journal of Education for Business*, 64, 234–238.
- Heidrick & Struggles. (2004). *Assuring Ethical and Responsible Leadership: How to Meet the Challenge*. Lore International Institute, Neisendorf & Associates, Inc.
- Ibrahim, N. A. y Angelidis, J. P. (1994). Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research*, 10, 35–43.
- Ibrahim, N. A. y Angelidis, J. P. (1995). The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors? *Journal of Business Ethics*, 14, 405–410.
- Ibrahim, N., Angelidis, J. y Tomic, I. (2009). Managers' attitudes toward codes of ethics: Are there gender differences? *Journal of Business Ethics*, 90, 343–353.
- Inkpen, A. C. y Currall, S. C. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15, 586–599.
- International Federation of Accountants. (2007). *International Good Practice Guidance. Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations*. IFAC, Professional Accountants in Business Committee.
- Investment and Financial Services Association Limited. (2003). *Corporate Governance: A Guide for Fund Managers and Corporations* (3rd ed.). Sydney: IFSA.
- Jiménez, A. (2010). Does political risk affect the scope of the expansion abroad? Evidence from Spanish MNEs. *International Business Review*, 19, 619–633.
- Jiménez, A. y Delgado-García, J. B. (2012). Proactive management of political risk and corporate performance: The case of Spanish multinational enterprises. *International Business Review*, 21, 1029–1040.
- Jiménez, A., Durán, J. J. y de la Fuente, J. M. (2011). El riesgo político como determinante de la estrategia de localización de las empresas multinacionales españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, 123–142.
- Jo, H. y Harjoto, M. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103, 351–383.
- Johnson, R. A. y Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42, 564–576.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. y Ellstrand, A. E. (1996). Board of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22, 409–438.
- Jurkus, A. F., Park, J. Ch. y Woodard, L. S. (2007). gender diversity and firm performance: Environmentally reliant? *SSRN*, 1–31.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. y Vishny, R. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106, 1113–1155.
- Larrán, M. y García-Meca, E. (2004). La relevancia de la información no-financiera en la estrategia empresarial de divulgación unitaria: percepciones empresariales sobre su utilidad. *RVEH*, 12, 127–145.
- Lewicki, R., McAllister, J. y Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438–458.
- Li, J., Pike, R. y Haniffa, R. (2008). Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms. *Accounting and Business Research*, 38, 137–159.
- Lipton, M. y Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *Business Lawyer*, 48, 59–77.
- Lubatkin, M., Lane, H., Collin, J. O y Very, S. (2007). An embeddedness framing of governance and opportunism: Towards a cross-nationally accommodating theory of agency. *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 43–58.
- Luoma, P. y Goodstein, J. (1999). Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42, 553–563.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorlan, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Moerland, P. W. (1995). Corporate ownership and control structures: An international review. *Review of International Organization*, 10, 443–446.
- Nieto Antolín, M., Fernández Gago, R. y Cabeza García, L. (2012). La RSC en la relación entre composición del consejo y valor de mercado de la empresa. *Papeles de Economía Española*, 132, 315–328.
- Nofsinger, J. y Kim, K. (2003). *Infectious Greed: Restoring Confidence in America's Companies*. Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.
- O'Neill, H. M., Saunders, C. B. y McCarthy, A. D. (1989). Board members, corporate social responsiveness and profitability: Are tradeoffs necessary? *Journal of Business Ethics*, 8, 353–357.
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28, 275–296.
- Prado-Lorenzo, J. M. y García-Sánchez, I. M. (2010). The role of the board of directors in disseminating relevant information on greenhouse gases. *Journal of Business Ethics*, 97, 391–424.
- Rabe-Hesketh, S., Yang, S. y Pickles, A. (2001). Multilevel models for censored and latent responses. *Statistical Methods in Medical Research*, 10, 409–427.
- Reaz, M. y Hossain, M. (2007). Corporate governance around the world: An investigation. *Journal of American Academy of Business*, 11, 169–175.
- Rodríguez-Domínguez, L., Gallego-Álvarez, I. y García-Sánchez, I. M. (2009). Corporate governance and code of ethics. *Journal of Business Ethics*, 90, 187–202.
- Rose-Ackerman, S. (2002). Grand corruption and the ethics of global business. *Journal of Banking & Finance*, 26, 1889–1918.
- Sahin, K., Basfirinci, C. S. y Ozsalih, A. (2011). The impact of board composition on corporate financial and social responsibility performance: Evidence from public-listed companies in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5, 2959–2978.
- Scott, J. (1985). *Corporations, Classes and Capitalism*. London: Hutchinson.
- Schroeder, J. E. (2002). *Visual Consumption*. London and New York, NY: Routledge.
- Schwartz, M. S. y Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13, 503–530.
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W. y Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors? *Journal of Business Ethics*, 58, 79–100.
- Shleifer, A. y Vishny, R. W. (1993). Corruption. *Quarterly Journal of Economics*, 108, 599–617.
- Stiles, P. (2001). The impact of boards on strategy. *Journal of Management Studies*, 38, 627–650.
- Stultz, J. E. (1979). *Madam Director. Directors and Boards*, 3, 6–19.
- Transparency International. (2009). *Informe Global de la Corrupción 2009. Corrupción y sector privado*. Cambridge: Transparency International y Ernst & Young, Cambridge University Press.
- Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm performance—An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 53, 113–142.
- Van de Ven, A. H. y Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. New York: Wiley.
- Weimer, J. y Pape, J. C. (1999). A taxonomy of systems of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 7, 152–166.
- Wooldridge, J. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT Press.
- Wotruba, T. R., Chonko, L. B. y Loe, T. W. (2001). The impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics*, 33, 59–69.
- Zahra, S., Matherne, B. y Carleton, J. (2003). Technological research leveraging and the internationalisation of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 163–186.



Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

www.elsevier.es/redee



Artículo

El préstamo participativo, ¿tiene el mismo impacto que el capital riesgo en el crecimiento de la pequeña y mediana empresa?



Elisabeth Bustos Contell^a, Máximo Ferrando Bolado^b y Gregorio Labatut Serer^{c,*}

^a Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España

^b Departamento de Finanzas Empresariales, Universidad de Valencia, Valencia, España

^c Departamento de Contabilidad, Universidad de Valencia, Valencia, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 25 de junio de 2013

Aceptado el 4 de octubre de 2013

On-line el 25 de diciembre de 2013

Códigos JEL:

G32

G23

G24

Palabras clave:

Crecimiento de la pequeña y mediana empresa

Préstamo participativo

Capital riesgo

R E S U M E N

El préstamo participativo y el capital riesgo tienen distinta naturaleza, pues mientras el primero es un recurso ajeno, el capital riesgo es un fondo propio. Sin embargo, los profesionales de ambos sectores no encuentran, desde una perspectiva cualitativa, diferencias entre estos instrumentos.

Con el objetivo de sustentar cuantitativamente esta percepción, el presente trabajo aborda el análisis estadístico comparativo del efecto que cada uno de estos recursos tiene en 11 variables representativas del crecimiento empresarial, de modo que podamos determinar las posibles analogías entre el impacto que ejercen el préstamo participativo y el capital riesgo sobre el crecimiento de la pequeña y mediana empresa (PYME).

Los resultados obtenidos en este estudio muestran que ambos instrumentos actúan como una palanca, de forma similar, en el crecimiento de las empresas que financian. Esta conclusión resulta de interés para los organismos públicos en sus políticas de apoyo a las PYME, así como para las entidades de capital riesgo en cuanto al diseño de sus paquetes de inversión y, finalmente, para los empresarios en la toma de decisiones de financiación de sus planes de crecimiento.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Participating loans: Do they have the same impact as venture capital on small and medium enterprises growth?

A B S T R A C T

Participating loans and venture capital are different in nature. While the former are resources that belong to others, venture capital is one's own equity. However, professionals in both sectors find no differences between these two instruments in terms of quality.

In order to back up this viewpoint in quantitative terms, this research performs a comparative statistical analysis of the effect that each of these resources has on eleven variables representing business growth. The ultimate goal is to determine any possible analogies between the impact that participating loans and venture capital have on small and medium enterprises (SME) growth.

The results obtained in this study show that these instruments act as leverage, in a similar way, in the development of the firms that provide the financing. This conclusion is of interest to public organisations and their policies aimed at supporting SMEs, as well as to venture capital firms in terms of the design of their investment packages and, finally, to business people for making decisions regarding their development plans.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:

G32

G23

G24

Keywords:

Small and medium enterprises growth

Participating loans

Private equity

Algunas consideraciones en torno al préstamo participativo y al capital riesgo

Desde que el préstamo participativo se introdujera en el marco financiero de nuestro país en la década de los ochenta del pasado siglo, este recurso ha evolucionado hasta convertirse en una figura especialmente destinada a respaldar el plan de crecimiento de la PYME.

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: Gregorio.labatut@uv.es (G. Labatut Serer).

Pero la evolución de este préstamo también le ha posicionado como un recurso mucho más cercano al capital social que a la propia deuda. Tanto es así que las entidades concedentes de préstamos participativos lo perciben como «un capital riesgo con pacto de devolución»¹.

No obstante, este enfoque ha tenido un sustento meramente cualitativo, pues hasta el presente trabajo no se había realizado un estudio estadístico que reforzara cuantitativamente la apreciación de los prestamistas participativos.

Precisamente el interés de este artículo radica en que es el primer estudio empírico que se aborda sobre el préstamo participativo. El importante calado que ha conseguido esta figura en nuestro sistema financiero, especialmente en el ámbito de las PYME, creemos que justifica su estudio.

Desde esta perspectiva, el objetivo principal del presente trabajo es evidenciar las posibles similitudes presentes en el impacto que el préstamo participativo y el capital riesgo ejercen sobre el crecimiento de la PYME. Para ello, realizamos un análisis comparativo de las variables representativas del crecimiento empresarial, esto es, analizaremos cuantitativamente si el efecto que tienen estos recursos financieros sobre el crecimiento de la empresa es análogo o, en su caso, sustancialmente diferente.

Previamente al estudio estadístico describiremos las principales características de cada uno de estos instrumentos financieros, a través de sus similitudes y diferencias. De esta forma, introduciremos el préstamo participativo y el capital riesgo en el contexto del trabajo estadístico.

En cuanto a las diferencias existentes entre estas fuentes de financiación, la más llamativa es su distinta naturaleza. Así, mientras que el préstamo participativo tiene consideración de deuda (y como tal se refleja en el pasivo del balance), el capital riesgo es puro capital social aportado por un inversor financiero especializado. Esta diferencia conlleva, a su vez, un distinto tratamiento fiscal en sus respectivas remuneraciones, pues mientras los intereses del préstamo son íntegramente deducibles, los dividendos repartidos al capital obviamente no lo son.

Otra diferencia presente en estas figuras financieras es la que se observa en el proceso de acceso, de tal manera que el del capital riesgo es lento y costoso pues la búsqueda de inversores y la negociación suelen encargarse a un asesor experto en operaciones corporativas. Por el contrario, el acceso al préstamo participativo es muy ágil por no requerir intermediarios, informe de valoración de la empresa ni *due diligence*.

La última diferencia destacable es la que se produce en el momento de la desinversión, que en el caso del capital riesgo puede llegar a suponer la entrada de socios adversos creando un verdadero conflicto en la empresa. Esta contingencia no ocurre en el préstamo participativo pues, como en cualquier deuda, su vencimiento no genera tal problema entre las partes.

No obstante, sus diferencias, el préstamo participativo y el capital riesgo comparten múltiples similitudes, entre las que destaca el idéntico destino de la financiación. De esta manera, ambos recursos se dirigen a financiar el plan estratégico de la empresa, por lo que tienen un horizonte temporal situado en el largo plazo.

Además, el prestamista participativo y el inversor arriesgado aplican similares criterios para aprobar sus respectivas operaciones, basados fundamentalmente en la capacidad profesional del equipo gestor y en la viabilidad del proyecto a financiar, esto es, en el potencial de rentabilidad y en el riesgo asociado.

Al mismo tiempo, los 2 financiadores someten a sus PYME a un intenso control, exigiéndoles contractualmente estados financieros

auditados, presupuestos e informes de cumplimiento de objetivos y desviaciones. El grado de control incluso lleva a ambos operadores a tener presencia en el Consejo de Administración, el socio arriesgado por derecho propio, mientras que el prestamista participativo por acuerdo contractual, con voz aunque sin voto.

Esta estricta supervisión se entiende si tenemos en cuenta que tanto la remuneración como la recuperación de la inversión dependen, para ambas figuras, de la evolución de la empresa financiada².

Pero el aspecto de proximidad más relevante se encuentra en que ambos financiadores aportan a la PYME un valor añadido, y este rasgo les diferencia notablemente del resto de proveedores financieros (Wright y Robbie, 1998). Dicho valor añadido tiene un triple componente: por un lado, está constituido por el asesoramiento estratégico y financiero que los 2 operadores proporcionan desde su posición en el Consejo de Administración (Gorman y Sahlman, 1989).

De otro lado, también aporta valor añadido el prestigio que confieren estos recursos ante terceros, como consecuencia de la cuidada selección de empresas que realizan los 2 financiadores. Este prestigio alcanza, incluso, a las entidades de crédito, que valoran muy positivamente a las PYME en el análisis de riesgo previo a la concesión de financiación, ampliando de este modo su capacidad de endeudamiento y, en consecuencia, su capacidad de inversión (Tykvová, 2007).

Por último, ambos financiadores favorecen los vínculos comerciales entre las sociedades de sus respectivas carteras, creando de esta manera relaciones de sinergia con evidentes implicaciones en el resultado de las pymes financiadas (Baum y Silverman, 2004).

En definitiva, los efectos del valor añadido que confieren los 2 inversores repercuten, finalmente, en el crecimiento de la empresa. Concretamente, y para el caso particular del capital riesgo, el asesoramiento estratégico es reconocido por diversos estudios como la causa del mayor crecimiento empresarial respecto de otras fuentes de financiación (Bertoni, Colombo y Grilli, 2005; Balboa, Martí Pellón y Zielsing, 2006; Chemmanur, Krishnan y Nandy, 2007).

Sin embargo, otros autores afirman que la aceleración del crecimiento se debe a la cuidada selección de empresas que realizan los profesionales del capital riesgo, a través del minucioso análisis del plan de negocio, de la capacidad del empresario y de los directivos, así como de la potencialidad del sector (Shepherd y Zacharakis, 2002).

Sea cual fuere la causa, existe abundante literatura que reconoce el capital riesgo como una palanca impulsora del crecimiento de la empresa participada, con un impacto mayor que el provocado por otros instrumentos financieros (Gompers y Lerner, 2001; Balboa, Martí y Zielsing, 2011; Hellmann y Puri, 2000; Davila, Foster y Gupta, 2003; Martí Pellón, Salas y Alférez, 2011, entre otros).

En este trabajo partiremos de la experiencia empírica previa que valida el efecto catalizador del capital riesgo. Asumiendo esta premisa, comprobaremos estadísticamente si el préstamo participativo tiene un efecto análogo al del capital riesgo, es decir, si se comporta también como un acelerante del crecimiento de la PYME.

En definitiva, trataremos de sustentar cuantitativamente la visión de los profesionales del sector, en cuanto que «el préstamo participativo es un capital riesgo con pacto de devolución».

¹ Según palabras textuales de D. Rafael Luengo, antiguo Consejero Delegado de ENISA, citadas en una entrevista con uno de los autores.

² El préstamo participativo es, por definición legal, deuda subordinada. Por lo tanto, en caso de situación concursal, tanto el prestamista participativo como el socio arriesgado perderían su inversión. En cuanto a la remuneración del préstamo participativo, al menos una parte del interés ha de quedar vinculado, también por imperativo legal, a la evolución de la empresa. Habitualmente, el tramo participativo del interés se vincula al beneficio de la empresa prestataria.

Tabla 1
Muestra de empresas

Año	N.º de empresas		Total	Porcentaje
	Préstamo participativo	Capital riesgo		
2001	6	7	13	13
2002	4	8	12	12
2003	7	10	17	18
2004	6	6	12	12
2005	5	5	10	10
2006	9	9	18	19
2007	9	6	15	15
Total	46	51	97	100

Fuente: elaboración propia.

Las empresas del estudio

El estudio comparativo ha hecho necesaria la elaboración de 2 muestras de empresas, una de ellas constituida por pyme financiadas con préstamo participativo y, la otra, por compañías de igual tamaño participadas por capital riesgo.

La relación de empresas financiadas con préstamo participativo nos la proporcionó la Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA), entidad de capital público especializada en la concesión de estos préstamos a PYME. En este sentido, es importante señalar que ENISA es la sociedad de referencia en el mercado nacional de préstamos participativos.

Por su parte, la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI) nos facilitó la lista de empresas participadas por capital riesgo.

Los criterios de selección aplicados han sido los siguientes:

1. PYME según la Recomendación de la UE, que se encontraran en fase de desarrollo o expansión y no estuvieran financiadas simultáneamente con préstamo participativo y capital riesgo.
2. Financiación recibida inferior a 1,5 millones de euros, pues este es el límite que impone Enisa en sus préstamos participativos.
3. Acceso a la financiación limitado al intervalo temporal comprendido entre los años 2001 y 2007.

En el proceso de depuración se han eliminado, por la parte de empresas respaldadas con préstamo participativo, las que estaban financiadas al mismo tiempo con capital riesgo, las de reciente creación por no disponer de datos contables históricos suficientes, las PYME absorbidas por otras compañías y las liquidadas.

Respecto de la muestra de empresas participadas por capital riesgo, se han seguido los mismos criterios anteriores, pero la depuración en este grupo nos ha llevado a eliminar un número mucho mayor de empresas, pues se han desechado, además, las que no cumplían el requisito de PYME o estaban financiadas con un volumen superior a 1,5 millones de euros. Asimismo, se han eliminado todas las que no obedecían a operaciones de expansión, como operaciones de MBO, MBI, o sustitución, entre otras.

Finalmente, las muestras quedaron configuradas por 46 PYME para el grupo del préstamo participativo, y por 51 PYME para el del capital riesgo tal y como recoge la [tabla 1](#).

Como se puede observar, para cada uno de los 2 grupos de empresas se han constituido 7 subgrupos, según el año en que se ha producido el acceso a las respectivas financiaciones.

¿Qué variables se han comparado?

El estudio comparativo entre el efecto del préstamo participativo y del capital riesgo en el crecimiento empresarial se ha fundamentado en el análisis de un conjunto de variables representativas de dicho crecimiento.

La selección de variables ha tenido en cuenta las utilizadas por otros autores en trabajos previos realizados, en especial, sobre el efecto del capital riesgo en el crecimiento empresarial ([Acosta, Correa y González, 2002](#); [Alemany y Martí, 2005](#); [Balboa et al., 2011, 2012](#); [Haro, Caba y Cazorla, 2011](#); [Manigart y van Hyfte, 1999](#); [Martí y Ferrer, 2012](#)).

Además, con la finalidad de desagregar la información y ampliar las conclusiones, hemos organizado estas variables en:

- Variables determinantes del crecimiento económico.
- Variables determinantes del crecimiento financiero.
- Variables determinantes de la capacidad de crecimiento.

La [tabla 2](#) recoge las variables seleccionadas, junto con su nomenclatura y formulación:

El primer grupo, que recoge las variables de crecimiento económico, está constituido por el activo no corriente relacionado con el activo total, la variación del activo no corriente y la variación de las ventas. Todas las variaciones se han calculado del mismo modo: el parámetro de un año menos el parámetro del año anterior, respecto al parámetro del año anterior. Hemos incluido también el margen, como la relación entre el EBITDA y las ventas.

Por último, en este grupo hemos considerado la ratio rentabilidad del activo. Esta variable sustituye a la ratio rentabilidad económica, que es la utilizada por la mayoría de autores. El motivo se debe a la distinta naturaleza que tienen el préstamo participativo y el capital riesgo, pues entendemos que esta diferencia es de tal envergadura que debía reflejarse de algún modo en el estudio.

En consecuencia, optamos por introducir el resultado neto en lugar del beneficio neto de explotación, propio de la rentabilidad económica, porque el resultado neto sí recoge la distinta naturaleza al incluir la remuneración del préstamo como gasto financiero y, al mismo tiempo, no considerar la remuneración del capital riesgo por ser un dividendo.

Respecto a las variables de crecimiento financiero, hemos utilizado la rentabilidad financiera y el *leverage*, esta última como medida del nivel de endeudamiento. Introducir el *leverage* en el estudio tiene su interés, pues del nivel de endeudamiento que presente la empresa depende su capacidad para tomar nuevas deudas o, lo que es lo mismo, su capacidad de inversión y, en consecuencia, su capacidad de crecimiento.

Pero no solo nos interesaba el crecimiento de la PYME en un momento dado, ya que más allá considerábamos relevante analizar su capacidad para crecer basada en su potencial de generación y captación de financiación.

En este sentido, hemos incluido un grupo de parámetros representativos de la capacidad de crecimiento, constituido por el *cash flow* sobre ventas, el incremento de reservas sobre los recursos financieros totales y la variación del número de empleados.

Asimismo, incluimos la ratio capacidad de endeudamiento, que hemos definimos a partir de la expresión del efecto multiplicador de la autofinanciación. Para eliminar el problema que planteaba introducir distintos *leverages*, nos propusimos aplicar un único coeficiente de endeudamiento. Obviamente, debía tratarse de un *leverage* reconocido por la literatura como objetivo y, con este criterio, introdujimos un *leverage* del 65%, sustentado en el estudio más reciente que nos ofrecía la literatura sobre la ratio de endeudamiento de las PYME españolas ([López Gracia y Sogorb, 2008](#)).

Entre los 3 grupos de variables, hemos contemplado un total de 11 ratios basándonos en los parámetros utilizados en estudios previos sobre el capital riesgo, tal y como ilustra la [tabla 3](#).

Tabla 2
Variables utilizadas en el estudio estadístico

Tipo ^a	Variables	Siglas	Formulación
1	Activo no corriente	ANC	$\frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Activo total}}$
	Variación del activo no corriente	VARANC	$\frac{\text{Activo no corriente}_t - \text{Activo no corriente}_{t-1}}{\text{Activo no corriente}_{t-1}}$
	Margen	MG	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$
	Variación de las ventas	VARV	$\frac{\text{Ventas}_t - \text{Ventas}_{t-1}}{\text{Ventas}_{t-1}}$
2	Rentabilidad del activo	RA	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Activo total}}$
	Rentabilidad financiera	RF	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Patrimonio neto}}$
	Leverage	LEV	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo total}}$
			$\Delta R \times \left(\frac{1}{1 - 0,85} - 1 \right)$
3	Capacidad de endeudamiento	CAPEND	$\frac{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo total}}{\text{Reservas}_t - \text{Reservas}_{t-1}}$
	Autofinanciación	AUTOF	$\frac{\text{Patrimonio neto}_{(t-1)} + \text{Pasivo total}_{(t-1)}}{\text{Cash flow}}$
	Cash flow	CF	$\frac{\text{Cash flow}}{\text{Ventas}}$
	Variación del empleo	VEMP	$\frac{N^o \text{ empleados}_t - N^o \text{ empleados}_{t-1}}{N^o \text{ empleados}_{t-1}}$

^a Tipos:

Tipo 1: variables determinantes del crecimiento económico.

Tipo 2: variables determinantes del crecimiento financiero.

Tipo 3: variables determinantes de la capacidad de crecimiento.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
Variables utilizadas en la literatura objeto de estudio

Alemany y Martí (2005)	Balboa et al. (2011)	Balboa et al. (2012)	Martí y Ferrer (2012)
• Empleo • Ventas • Impuesto • Resultado bruto • Resultado explotación • Resultado neto • Activo total - Activo no corriente inmaterial	• Empleo • Ventas • Impuesto • Resultado bruto • EBITDA • EBIT • Cash flow	• Empleo • Ventas • Edad • Activo total • Leverage	• EBITDA • Cash flow • Leverage - Activo no corriente inmaterial

Fuente: elaboración propia.

Método aplicado

Como hemos comentado previamente, cada una de las 2 muestras (préstamo participativo y capital riesgo) está constituida a su vez por 7 grupos de empresas según el año de acceso a la financiación, comprendido en el intervalo 2001 a 2007. Para cada uno de estos años, el trabajo comparativo se desagrega en 2 estudios.

En el primero de ellos se comparan las variables determinantes del crecimiento durante cada uno de los 3 años posteriores a la entrada de financiación, es decir, para cada uno de los 7 grupos de empresas hemos comparado las variables de cada uno de los años del trienio posterior al acceso a las respectivas financiaciones.

No obstante, en la fecha de realización de este trabajo todavía no se encontraban disponibles las cuentas del año 2010, por lo que en los 2 grupos de empresas correspondientes al año 2007, únicamente pudimos comparar cada año de los 2 posteriores. En consecuencia, el periodo de estudio abarca desde el año 2001 hasta el año 2009.

Para acometer este estudio comparativo se ha realizado, inicialmente, un análisis estadístico descriptivo por año y tipo de financiación. A continuación, hemos realizado una comparación de medias entre los 2 tipos de financiación en cada uno de los años del trienio posterior a la entrada de fondos. Para realizar el contraste de medias se ha aplicado el test paramétrico de la t de Student y, para robustecer los resultados, hemos realizado el test no paramétrico U de Mann-Whitney. Esta parte se ha completado con el test de Wald Wolfowitz para contrastar la igualdad de distribuciones.

El segundo estudio comparativo ha consistido en analizar la intensidad del cambio producido en el crecimiento de las empresas financiadas con cada uno de los instrumentos financieros comparables. Así, para cada año de entrada de la financiación, hemos considerado el salto en el crecimiento producido entre el año

inmediatamente anterior a dicho acceso (año –1) y el tercer año posterior al mismo (año +3).

Teniendo en cuenta los 7 grupos de empresas correspondientes al préstamo participativo y al capital riesgo, el horizonte temporal de este segundo estudio ha abarcado desde el año 2000 hasta el año 2009.

Para abordar esta parte del trabajo empírico, hemos recurrido al análisis de la varianza. En concreto, se ha aplicado el test ANOVA factorial y, en este caso, los factores han sido el tipo de financiación, el año de concesión y, por último, el efecto conjunto año y tipo. La información de los resultados de la prueba ANOVA se ha completado con el test de Tukey.

Como variables dependientes han actuado la diferencia de ratios (DR) y la diferencia de numeradores (DN). La primera de ellas es la diferencia, entre el año (+3) y (–1) de las mismas ratios que hemos definido anteriormente, mientras que la segunda consiste en la diferencia, también entre los años (+3) y (–1), de los numeradores de las mismas ratios. De este modo, compararemos la intensidad del cambio producido en las variables, medido tanto en términos relativos como absolutos, entre las empresas de ambos tipos de financiación.

En todas las pruebas estadísticas hemos considerado un nivel de significación del 5%, criterio ampliamente extendido en la investigación empírica.

Resultados obtenidos

El estudio comparativo realizado sobre la evolución de las variables determinantes del crecimiento, en cada año del trienio posterior al acceso de financiación, evidencia que únicamente existen diferencias significativas en 3 de ellas, tal y como se muestra en la figura 1.

Como se puede apreciar, en el año 1 no existe ninguna diferencia sustancial entre el conjunto de las variables de ambos tipos

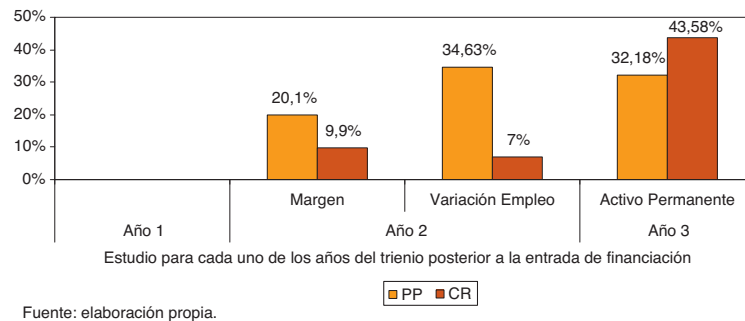


Figura 1. Medias de las variables que han presentado diferencias significativas.
Fuente: elaboración propia.

de financiación. Esto es, las empresas de sendos grupos tienen un comportamiento estadístico idéntico.

Respecto al año 2, las diferencias se observan en las medias del margen y de la variación de empleo, de modo que las empresas financiadas con préstamo participativo muestran, en la media, un margen del EBITDA sobre ventas del 20,1% (DE = 27,7%). Por su parte, las empresas respaldadas con capital riesgo presentan un margen medio del 9,9% (DE = 19%).

Este resultado se podría corresponder con una mejor gestión de los costes en las empresas apoyadas por el préstamo participativo o, alternatively, en una mayor preocupación del prestamista participativo por conseguir una reducción de costes.

Atendiendo a la ratio empleo, se infiere que las empresas del grupo préstamo participativo logran mayores incrementos de esta variable. En concreto, un aumento medio del 34,63% (DE = 85,28%) frente a un 7% (DE = 21,1%) de aumento en las compañías del grupo capital riesgo. Este resultado es coherente con las directrices de ENISA que, como entidad pública, confiere especial importancia a la creación de empleo, siendo precisamente este uno de sus objetivos.

Resumiendo, en el año 2 los mayores datos los ostentan las PYME financiadas mediante préstamo participativo, con una diferencia de medias entre los 2 grupos de empresas del 10,17% para el margen, y del 27,62% para la variación de empleo.

Por otra parte, el año 3 se distingue porque únicamente la variable activo no corriente presenta una diferencia significativa entre las 2 muestras de empresas. Para el préstamo participativo la media de esta ratio es del 32,12% (DE = 23,25%), mientras que para el capital riesgo el activo no corriente resulta, en promedio, del 43,58% (DE = 24,38%). La diferencia entre estas medias es del 11,46%.

Recuérdese que esta ratio expresa el peso del activo no corriente en el conjunto del activo pero, por otro lado, el estudio empírico

no señala diferencias sustanciales en la variación del activo no corriente de los 2 grupos de empresas.

La yuxtaposición de los resultados de ambas ratios, activo no corriente y variación del activo no corriente, nos lleva a deducir que el mayor peso del activo no corriente en las empresas financiadas con capital riesgo se debe, en realidad, a una disminución del activo circulante. Consecuentemente, parece que el capital riesgo logra mejorar la gestión del activo circulante con mayor intensidad que el préstamo participativo.

Este resultado debería ser muy apreciado por las PYME financiadas con capital riesgo, especialmente teniendo en cuenta que la gestión adecuada del activo circulante es, precisamente, uno de los puntos débiles en las empresas de menor tamaño.

Recapitulando lo anterior, cabe señalar que de las 11 ratios estudiadas en el análisis comparativo realizado para cada uno de los años del trienio posterior a la inyección de fondos, únicamente 3 de las variables presentan diferencias significativas entre los 2 grupos de empresas. Concretamente, han sido el activo no corriente, el margen y la variación de empleo las ratios que han mostrado un comportamiento distinto.

En cuanto a la segunda parte del trabajo empírico, centrado en analizar las diferencias de la intensidad del cambio producido en las variables entre los años (–1) y (+3), los resultados obtenidos sobre las diferencias de ratios (DR) han revelado que el factor año de acceso no produce ninguna diferencia significativa en las DR de las variables objeto de estudio.

Sin embargo, el factor *tipo de financiación* sí afecta a las DR. En este caso, son las ventas y la rentabilidad del activo las variables que presentan una significación distinta entre las 2 muestras de empresas, tal y como recoge la [figura 2](#).

Respecto a la variación de las ventas obsérvese que, para ambos grupos de empresas, este parámetro ha sufrido una disminución en

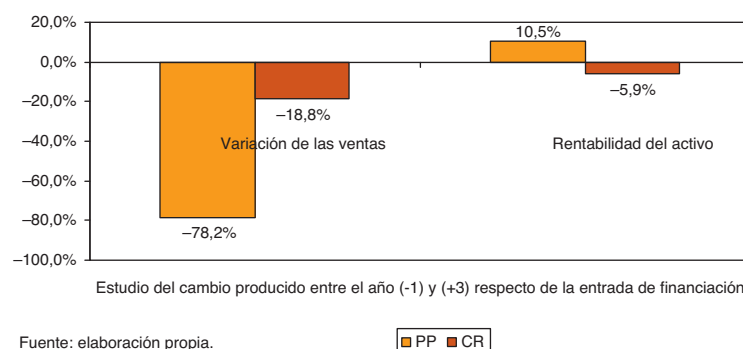


Figura 2. Medias de las variables que han presentado diferencias significativas.
Fuente: elaboración propia.

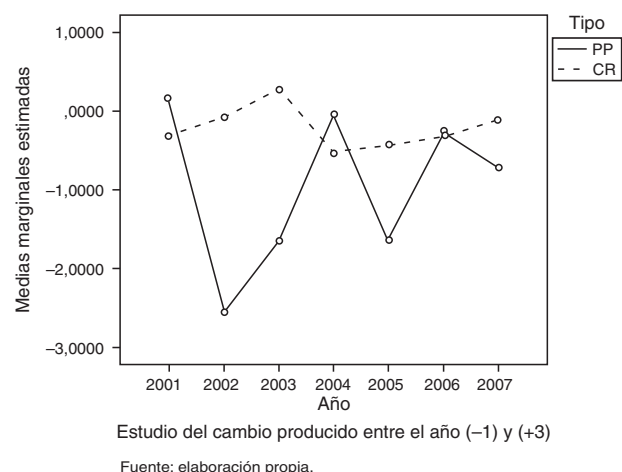


Figura 3. Medias marginales de la variación de las ventas.
Fuente: elaboración propia.

el tercer año de entrada de la financiación respecto al año anterior al evento.

En el caso de las empresas del préstamo participativo, dicho decremento medio se ha situado en el 78,2%, si bien la desviación de los datos respecto a la media también ha resultado muy elevada (DE = 179%). Para las compañías del capital riesgo, el promedio de la disminución de las ventas ha supuesto un 18,8%, con una desviación estándar igualmente elevada, aunque no tan llamativa como en el caso anterior (DE = 89,7%).

Para comprender mejor el comportamiento de tal parámetro, la [figura 3](#) muestra las medias que ha presentado el cambio de la variación de las ventas producido entre el año inmediatamente anterior a la entrada de financiación (-1) y el tercer año posterior a este evento (+3). Y ello para cada uno de los 7 años en que ha entrado la financiación en cada grupo de empresas.

Como se puede apreciar, las empresas financiadas con capital riesgo presentan, en general, unos cambios más elevados en la variación de las ventas. Pero esta mayor intensidad en el capital riesgo no muestra un patrón estable a lo largo de todo el periodo estudiado, pues las DR de las empresas del tipo préstamo participativo muestran 3 repuntes puntuales (años 2001, 2004 y 2006) por encima del tipo capital riesgo.

En cuanto a la rentabilidad del activo, el salto que se produce en esta variable entre los años (-1) y (+3) es del 10,5% (DE = 20,5%) para las empresas del grupo préstamo participativo, mientras que en el grupo capital riesgo se observa una disminución del 5,9% (DE = 42,0%) para la rentabilidad.

En la [figura 4](#) se muestra la evolución del salto que se produce en la rentabilidad del activo, considerado para cada uno de los 7 años en que se accede a la financiación para las 2 muestras de empresas, préstamo participativo y capital riesgo.

Aunque aparentemente se produce una diferencia sustancial en el año 2002 entre ambos tipos de financiación, esta diferencia no es señalada como significativa por el test de Tukey. Como hemos podido comprobar en la información de origen, esta patente disminución del año 2002 es provocada por una única empresa, cuya DR de la rentabilidad del activo es manifiestamente menor a la del resto de empresas.

Del estudio estadístico sobre el cambio producido entre el tercer año de la entrada de financiación respecto al año anterior de acceso a la misma se desprende que, a pesar de que en ambos grupos de empresas se ha producido una disminución de las ventas, las compañías respaldadas por el préstamo participativo logran incrementar la rentabilidad del activo. Este incremento no se observa en

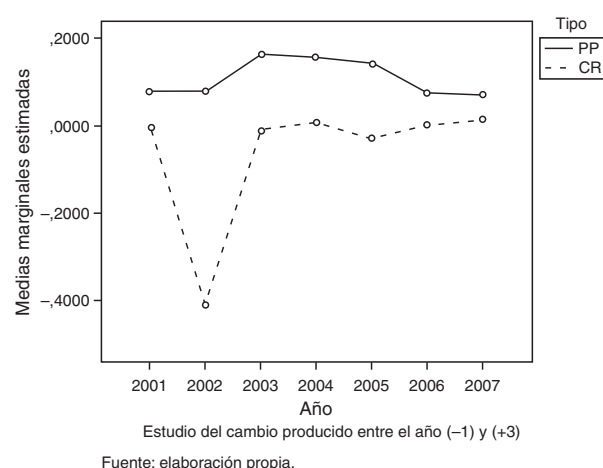


Figura 4. Medias marginales de la rentabilidad del activo.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 4
Variables que muestran diferencias significativas

Ratios	Tipo de financiación con mayor media	Diferencia de medias			
		Año 1	Año 2	Año 3	Salto DR del año (-1) a (+3)
ANC	CR			11,46%	
MG	PP		10,17%		
VEMP	PP		27,62%		
VARV	CR				59,39%
RA	PP				16,45%

Fuente: elaboración propia.

las empresas del capital riesgo pero, sin embargo, para este grupo se produce un aumento del 5,1% (DE = 59,75) en su rentabilidad financiera.

En definitiva, no obstante la disminución de las ventas, los 2 grupos de empresas logran incrementar su rentabilidad. La justificación que parece subyacer en esta situación es, para sendos grupos, una optimización de sus costes. Sea cual fuere la causa, la constatación del aumento de rentabilidad queda en línea con los trabajos precedentes realizados sobre el impacto del capital riesgo ([Alemany y Martí, 2005](#); [Balboa et al., 2012](#); [Martí y Ferrer, 2012](#)).

Tras el estudio del salto producido en la DR de las variables, hemos procedido a aplicar la prueba ANOVA a la DN de las mismas variables. Los resultados obtenidos evidencian que ni el factor año, ni el factor tipo, ni el efecto conjunto de ambos factores influyen en la intensidad del cambio de las ratios entre ambos grupos de empresas.

Como resumen de los resultados obtenidos en los estudios estadísticos realizados, la [tabla 4](#) recoge la diferencia de medias para las variables que se han mostrado distintas, así como el tipo de financiación que ha presentado la media mayor en las mencionadas variables.

Conclusiones

La principal conclusión que se extrae de los resultados obtenidos consiste en que las diferencias observadas en los 2 tipos de financiación se concentran, fundamentalmente, en las variables representativas del crecimiento económico.

Concretamente son, en el estudio realizado año a año, el activo no corriente y el margen las ratios los que presentan diferencias significativas. Pero en este sentido cabe señalar que las

diferencias observadas en dichas variables han sido puntuales y no se han mantenido sostenidas en el tiempo, ni tampoco se han mostrado distintas en el salto del crecimiento ocurrido en el tercer año.

Es decir, en el estudio comparativo realizado entre el año (–1) y (+3), las variables anteriores no se han revelado diferentes. En su lugar, han sido la variación de las ventas y la rentabilidad del activo los parámetros que se han mostrado distintos, lo que viene a corroborar la puntualidad de las diferencias presentes en el análisis realizado para cada uno de los años.

También resulta llamativo el hecho de que ninguno de los 2 instrumentos comparados ostente algún protagonismo en el número de variables que marcan las diferencias del crecimiento económico, pues ambos se reparten esta cifra de forma equitativa, esto es, 2 a 2, como se puede observar en la [tabla 4](#).

En resumen, respecto al crecimiento económico se concluye que, salvando las excepciones y especialmente las que aparecen de forma puntual, el préstamo participativo y el capital riesgo presentan analogías en el impacto que ejercen sobre dicho crecimiento.

Por otro lado, ninguna de las ratios representativas del crecimiento financiero muestra medias estadísticamente distintas. Pese a la distinta naturaleza de los instrumentos comparados, resulta curioso que ambos grupos de empresas hayan tendido a aproximar tanto el *leverage* como la rentabilidad financiera. Especialmente teniendo en cuenta el diferente efecto que la remuneración de cada una de estas financiaciones tiene sobre la cuenta de resultados y, consecuentemente, sobre la rentabilidad.

Finalmente, la capacidad de crecimiento tampoco presenta diferencias entre las medias de las ratios comparadas. En este contexto, la capacidad de endeudamiento, partiendo de un *leverage* objetivo del 65%, no muestra un comportamiento distinto en ambos grupos de empresas.

Dado que la capacidad de endeudamiento está estrechamente relacionada con la dotación de reservas, se podría concluir, por una parte, que ambos financiadores promueven políticas de autofinanciación similares y, por otra, que ambos instrumentos tienden a equilibrar óptimamente la relación entre los recursos propios y los ajenos.

En cuanto a la variación de empleo, únicamente se han detectado diferencias a favor del préstamo participativo en el segundo año tras el acceso a la financiación. Esta diferencia resulta coherente con la política de promoción de empleo mantenida por ENISA.

Recapitulando, de los resultados obtenidos en el estudio estadístico se concluye que, salvando las excepciones observadas, los 2 grupos de empresas muestran análogas capacidades de crecimiento.

Pero esta afirmación tiene un alcance más profundo, porque teniendo en cuenta que el valor añadido del capital riesgo es uno de los 2 factores responsables del mayor crecimiento en el análisis comparativo frente a los medios tradicionales de financiación, entonces podemos afirmar que lo que subyace en las conclusiones de este estudio empírico es la confirmación de que el préstamo participativo aporta un valor añadido equivalente al del capital riesgo.

Por todo ello, la conclusión final es que, en general, ambos instrumentos tienen un impacto similar en el crecimiento económico, financiero y en la capacidad de crecimiento.

En consecuencia, hemos logrado alcanzar el objetivo fundamental de este trabajo, esto es, demostrar cuantitativamente que, tal y como entienden los profesionales del sector, «el préstamo participativo es un capital riesgo con pacto de devolución».

Aplicación práctica

Los resultados y conclusiones de este estudio resultan de interés tanto en el ámbito de la Administración pública, como en el entorno de las entidades de capital riesgo y en el perímetro de las PYME.

En cuanto a la Administración, el presente trabajo puede contribuir a reforzar las perspectivas del préstamo participativo público, como instrumento para promover el empleo y el crecimiento empresarial de forma equivalente al capital riesgo.

Respecto al interés que puede suscitar en los empresarios de las PYME, este estudio aporta una apreciable información para ser utilizada en sus decisiones de financiación del crecimiento y, de este modo, puedan decantarse por la opción que consideren más adecuada a sus necesidades financieras.

Finalmente, las conclusiones obtenidas también resultan interesantes para las entidades de capital riesgo, pues pueden aplicarlas para configurar sus paquetes de inversión en cuanto a la combinación óptima de préstamos participativos y capital.

Bibliografía

- Alemay, L. y Martí, J. (2005). *Unbiased estimation of economic impact of venture capital backed firms*. Moscow: EFA 2005 Meeting.
- Acosta, M., Correa, A. y González, A. (2002). Crecimiento y pyme: un estudio empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 77–102.
- Balboa, M., Martí Pellón, J. y Zielsing, N. (2006). *Does venture capital really improve portfolio companies' growth? Evidence from growth companies in Continental Europe*. Madrid: EFMA Meeting.
- Balboa, M., Martí, J. y Zielsing, N. (2011). Impact of funding and value added on Spanish venture capital-backed firms. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 24(4), 449–466.
- Balboa M., Martí J., Tresierra A. (2012). Certification effect and capital structure determinants in venture-backed companies. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie). Working Papers, serie EC, n.º 2, Valencia.
- Baum, J. y Silverman, B. (2004). *Picking winners or building them? Alliance, intellectual and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology start-ups*. *Journal of Business Venturing*, 19, 411–436.
- Bertoni, F., Colombo, M., Grilli, L. (2005). External private equity financing and the growth of new technology based firms: the chicken and egg problem revisited. Annual Entrepreneurship, Innovation and Small Business (EISB) Conference, Working Paper, Barcelona. Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=675861
- Chemmanur, T., Krishnan, K. y Nandy, D. (2007). *How does venture capital financing improve efficiency in private firms? A Look Beneath the Surface*. Working paper. Boston: Boston College.
- Davila, A., Foster, G. y Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of start-up firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 689–708.
- Gompers, P. y Lerner, J. (2001). The venture capital revolution. *Journal of Economic Perspectives*, 15, 146–168.
- Gorman, M. y Sahlman, W. (1989). What do venture capitalists do? *Journal of Business Venturing*, 4, 231–248.
- Haro, A., Caba, C. y Cazorla, L. (2011). El impacto de la inversión de capital riesgo sobre la estructura financiera de las pymes participadas. Un estudio empírico regional. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1, 28–48.
- Hellmann, T. y Puri, M. (2000). The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital. *The Review of Financial Studies*, 13, 959–984.
- López Gracia, J. y Sogorb, F. (2008). Testing trade-off and pecking order theories financing SMEs. *Small Business Economics*, 31, 117–136.
- Manigart, S., van Hylte, W. (1999). Post-investment evolution of Belgian venture capital backed companies: An empirical study. *Babson Entrepreneurship Conference*, Working Paper, Massachusetts.
- Martí Pellón, J., Salas, M. y Alférez, A. (2011). *Impacto económico y social del capital riesgo en España 2011*. Madrid: Informe ASCRI 2011.
- Martí, J. y Ferrer, M. A. (2012). Investment-cash flow sensitivity in small and medium-sized enterprises at the expansion stage. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 4, 68–89.
- Shepherd, D. y Zacharakis, A. (2002). Venture Capitalist's Expertise: a Call for Research into Decision Aids and Cognitive Feedback. *Journal of Business Venturing*, 17, 1–20.
- Tykvová, T. (2007). Who chooses whom? Syndication, skills and reputation. *Review of Financial Economics*, 16, 5–28.
- Wright, M. y Robbie, K. (1998). Venture capital and private equity: A review and synthesis. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25, 521–570.