



Cátedra
de Empresa Familiar
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

CUADERNO DE TRABAJO - 1/2025

EL CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN TORNO A LA IRRESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Marta Riera Esteve, Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras"
Grupo de Investigación - STEER - CEFUV. Universitat de València.

Colaboran:



Promueven:





1. INTRODUCCIÓN

De vez en cuando, los principales medios de comunicación nos informan de casos de escándalos económicos en los que habitualmente hay empresas o empresarios/as involucrados/as. Estas noticias son cada vez más frecuentes, alimentadas por contextos complejos derivados de crisis mundiales de distinta índole (p. ej. económico-financieras, sanitarias y bélicas). Este nuevo escenario ha generado un creciente interés por acotar esta realidad en el marco de lo que se ha venido a llamar: la Irresponsabilidad Social Corporativa (en adelante «IRSC»), así como por comprender sus causas y efectos.

Todo comportamiento irresponsable puede generar importantes consecuencias que afectan negativamente a determinados grupos de interés. Por ello es necesario comprender en qué consiste este modo de comportamiento, las causas de su creciente manifestación y los mecanismos que pueden ponerse en práctica para prevenir, vigilar y evitar su ocurrencia.

Los medios de comunicación suelen recoger las noticias relacionadas con las empresas más grandes y conocidas. Además, generalmente se publican más los casos relacionados con el ámbito político. Sin embargo, la irrupción de la IRSC afecta a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño o de su carácter. En este sentido, es importante destacar que las empresas familiares (en adelante «EF») constituyen el tipo de empresa prevalente en la mayor parte de las economías. Las EF otorgan gran importancia a su imagen de marca y a su reputación para mantener su supervivencia y continuidad, y por tanto, deben tomar conciencia de la importancia de vigilar y evitar este tipo de prácticas, para cumplir adecuadamente con las demandas y expectativas de los grupos de interés que las rodean.

En este documento vamos a analizar el contexto de las EF, con el objeto de valorar en qué medida su naturaleza limi-

ta o favorece la aparición de estos comportamientos, así como las posibles manifestaciones de la IRSC en este ámbito. Para las empresas familiares conocer en profundidad qué es la IRSC, cómo puede manifestarse en su caso, y de qué manera pueden establecerse mecanismos adecuados para evitarla, adquiere una importancia fundamental. Los comportamientos irresponsables en las EF, en las que existe una estrecha relación entre propiedad, familia y dirección, pueden tener importantes implicaciones sobre:

- La propia empresa, sus empleados, proveedores y clientes, pudiendo poner en riesgo su continuidad, su viabilidad futura y su reputación. Se hace, pues, necesario proteger los intereses de los grupos con los que la empresa mantiene relación o realiza intercambio económico.
- La familia propietaria: provocando daños emocionales y reputacionales que inestabilizan las relaciones familiares y la continuidad del vínculo con el negocio. En las EF el sentimiento de orgullo de pertenencia, continuidad y supervivencia a largo plazo juega un papel fundamental.
- Los propios afectados por el comportamiento irresponsable: ya sean miembros de la empresa; de la familia; o personas ajenas a estos ámbitos, que se ven perjudicadas por las acciones llevadas a cabo por la empresa.

En este cuaderno de trabajo presentamos el concepto de IRSC, caracterizándolo y distinguiéndolo de otros conceptos que pueden parecer íntimamente relacionados. Seguidamente, plantearemos los modos en que se puede manifestar la IRSC en el ámbito de las EF, diferenciando entre actos deliberados y actos irreflexivos, y analizando las potenciales consecuencias de dichos comportamientos. Finalmente, reflexionamos sobre posibles prácticas, mecanismos o herramientas que pueden contribuir a prevenir, monitorizar y evitar este tipo de comportamientos, con el objeto de minimizar sus efectos negativos.

2. ¿QUÉ ES LA IRRESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

Definición del fenómeno y principales elementos definitorios

Para poder entender qué es la IRSC, es necesario introducir qué es la RSC. La RSC es un término que fue acuñado por Bowen en 1953, quien la definió como el conjunto de obligaciones que ostentan los empresarios para aplicar sus políticas, tomar sus decisiones o seguir sus líneas de acción deseables **en base a los objetivos y valores de la sociedad**. Durante las décadas posteriores, a nivel académico e institucional se ha trabajado enormemente en la conceptualización de este fenómeno, aunque no se ha llegado a un consenso claro.

Hoy en día, la Comisión Europea (2011) define la RSC como un concepto a través del cual: “las empresas integran de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés”, siendo una definición que recoge actualmente el significado real de este fenómeno. Por tanto, la RSC implica que las organizaciones no solo persiguen beneficios económicos, sino que adquieren **voluntariamente** el compromiso para la gestión de los impactos sociales, ambientales y éticos de sus operaciones, con el objetivo de contribuir de manera positiva a la sociedad y de preservar el medio ambiente.

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) se ha consolidado como un elemento fundamental de la dirección de las empresas. Sin embargo, este fenómeno ha estado siempre acompañado de juicios, dudas y replanteamientos, pues se ha evidenciado que en muchas ocasiones se producen comportamientos empresariales que, a diferencia de la RSC, causan perjuicio para las organizaciones, o para los grupos de interés a los que afectan y, por ende, para el conjunto de la sociedad. Esta revisión crítica de la RSC ha abierto las puertas a profundizar en el estudio de un fenómeno que hasta hace pocos años era casi un desconocido y que actualmente es foco de interés y preocupación, tanto en el ámbito académico como en el profesional: **la Irresponsabilidad Social Corporativa o IRSC**.

Las consideraciones generales sobre la RSC sirven como punto de partida para introducir la Irresponsabilidad Social Corporativa. Así pues, a continuación, se procede a explicar qué es la IRSC y cuáles son sus principales elementos definitorios:

La IRSC es un concepto que fue acuñado por primera vez hace en 1977 por J. Scott Armstrong. Para este autor «un comportamiento irresponsable es una decisión que se toma para aceptar una alternativa que se considera inferior a otra cuando los efectos generados consideran a todas las partes interesadas. Generalmente, implica una ganancia para una parte frente al coste incurrido por otra u otras» y considera que «un comportamiento es social o medioambientalmente irresponsable cuando la inmensa mayoría de observadores imparciales o que no poseen ningún interés especial en el asunto, estarían de acuerdo en que se trata de un comportamiento irresponsable» (Armstrong, 1977, p. 185).

Sin embargo, a fecha de hoy, la conceptualización de la IRSC continúa siendo un reto ya que no se ha alcanzado consenso claro en su definición. La primera definición ofrecida por Armstrong (1977) ha servido como punto de partida para que, desde comienzos del siglo XXI, los académicos y profesionales del ámbito empresarial busquen respuestas a preguntas tales como: ¿Estos comportamientos irresponsables se entienden como la ausencia de RSC? ¿Es la IRSC el fenómeno opuesto a la RSC o es un fenómeno diferente? ¿Se puede considerar que un comportamiento es socialmente irresponsable aunque el daño se haya causado de manera inintencionada? ¿De quién depende la calificación como irresponsable de un comportamiento empresarial? Muchas cuestiones han aflorado en torno a qué es y no es la IRSC.

Dado que los esfuerzos por monitorizar y controlar la RSC no han reducido el grado y la prevalencia de la irresponsabilidad en las empresas, consideramos que estos com-



portamientos deben estudiarse de manera diferenciada porque sus elementos definitorios, causas y consecuencias no se conceptualizan únicamente como lo opuesto a la RSC.

Un análisis de la IRSC y de sus elementos definitorios ayudarán a ofrecer una mejor orientación y entendimiento a las organizaciones empresariales sobre el fenómeno de la IRSC.

Atendiendo al trabajo de Clark, Riera e Iborra (2022), a continuación, se presentan los principales elementos definitorios de la IRSC:

1) El daño: Para que exista IRSC debe existir daño entendido como una acción o conducta que crea un perjuicio a otro. El daño, en el contexto de la IRSC, presenta las siguientes características:

a) El daño no se considera como un elemento opuesto al beneficio, sino como un elemento diferente. Lo contrario a beneficio no es daño, sino “no beneficio”, del mismo modo que lo contrario a daño es “no daño”. Existen diferentes niveles de daño. El grado más elevado de daño sería el relacionado con el daño a la vida humana (p. ej. la muerte de una persona), pasando por el daño a vidas no humanas (p. ej. el derrame de petróleo causado por una empresa en el entorno marino) hasta la pérdida de medios de subsistencia en comunidades locales (p. ej. el perjuicio en el desarrollo rural de las regiones donde se obtienen las materias primas que utilizan en un proceso productivo).

b) La magnitud y la durabilidad del daño puede afectar la legitimidad de las reclamaciones de los grupos de interés: el daño puede afectar a pocas o muchas personas, ya sea sistémico o local, un momento histórico específico o provocar un sufrimiento continuo durante años, y,

c) Relación con hipernormas: el daño está ligado con hipernormas, que son principios tan fundamentales para la existencia humana que sirven de guía para evaluar las normas morales de nivel inferior. El daño se produce por el incumplimiento de las leyes y normas éticas aplicables, ya que constituye un comportamiento que viola las normas, estándares y principios generalmente aceptados en la sociedad, y daña o perjudica a otros o al medio ambiente.

2) La intencionalidad: A pesar de su importancia, el daño por sí mismo no es suficiente para calificar como socialmente irresponsable un comportamiento. De esta manera, el papel de la intencionalidad del actor es un elemento clave para evaluar la irresponsabilidad, pues es imprescindible evaluar si se ha causado daño de manera consciente o no.

En este sentido, se identifican dos elementos definitorios de la intencionalidad:

a) Conocimiento previo de las consecuencias nocivas de un comportamiento irresponsable y cuya responsabilidad recae sobre el actor de este comportamiento.

b) La culpabilidad: Elemento que es clave cuando el actor, pese a desconocer las consecuencias dañinas de su comportamiento, ha actuado negligentemente (es decir, no ha considerado la falta de cuidado adecuado sobre algo) o imprudentemente (es decir, se ha producido falta de consideración por el peligro o las consecuencias de las propias acciones).

Por tanto, para calificar un comportamiento como socialmente irresponsable, además del daño, también se ha de considerar la intencionalidad del actor teniendo en cuenta tanto el conocimiento sobre las consecuencias negativas del mismo como la falta de cuidado o consideración de

las potenciales consecuencias dañinas para los grupos de interés. En este sentido, la valoración de la intencionalidad serviría para determinar el nivel de irresponsabilidad social empresarial.

3) Rectificación: La rectificación a posteriori de un comportamiento irresponsable no le exime de la calificación como irresponsable ni transforma el comportamiento en un comportamiento socialmente responsable.

Sin embargo, si una empresa rectifica voluntariamente un comportamiento dañino, que había llevado a cabo sin intencionalidad, y, pone en marcha medidas preventivas y esfuerzos activos en la restauración del daño, se consideraría la existencia de un nivel diferente de irresponsabilidad. Por tanto, consideramos la existencia de diferentes grados de irresponsabilidad empresarial en función del modo en que la empresa gestiona la rectificación, pero sin eximirla de irresponsabilidad total.

En la siguiente figura 1 se ilustran los elementos definitorios de la IRSC:



Fuente: Traducida y adaptada del trabajo de Clark, Riera e Iborra (2022).

Así pues, la Irresponsabilidad Social Corporativa es un fenómeno diferenciado a la Responsabilidad Social Corporativa. Sus elementos definitorios: que son el daño, la intencionalidad y la rectificación, denotan la existencia de diferentes niveles de IRSC.

El nivel más alto de IRSC sería aquél derivado de comportamientos que ostentan el mayor grado de daño, llevado a cabo con conocimiento de las consecuencias dañinas de dicho comportamiento, y sobre el cual la empresa no se ha realizado intentos de rectificación.



3. LAS PRINCIPALES CAUSAS DE LA IRSC EXPLICADAS A TRAVÉS DE DIFERENTES PERSPECTIVAS

La IRSC puede explicarse por una serie de causas agrupadas en tres niveles: **nivel de individuo, nivel organizativo y nivel institucional.**

A partir de un análisis de las causas, los directivos de las empresas familiares pueden lograr un mejor entendimiento del porqué de la irrupción de este tipo de comportamientos y pueden actuar consecuentemente para su prevención (Iborra y Riera, 2023).

a) Nivel de individuo:

Las empresas no se comportan por sí solas; eso es, son las personas responsables de las empresas, quienes con sus actuaciones y actitudes personales definen los comportamientos organizativos y sobre los que recae buena parte de la responsabilidad de los comportamientos en materia social, económica y medioambiental de las empresas.

En este sentido, la IRSC no aparece por sí misma, espontáneamente, sino que los máximos responsables de las empresas, con sus actuaciones y comportamientos juegan un papel fundamental en que la Irresponsabilidad ocurra.

Las empresas familiares deben conocer que existe un conjunto de características personales que podrían explicar la aparición de comportamientos irresponsables desde el punto de vista de los individuos:

ASPECTOS PSICOLÓGICOS:

Los aspectos psicológicos se refieren a los procesos mentales y emocionales que influyen en el comportamiento, percepciones, emociones y decisiones de una persona. Conociendo que los aspectos psicológicos de los individuos están relacionados con maneras de comportarse y de actuar, estos aspectos podrían influir en los daños producidos a terceros, en los comportamientos egocéntricos o en la búsqueda del interés personal por encima del interés del tercero, elementos definitorios de la IRSC. Por su naturaleza, algunos aspectos psicológicos de los máximos responsables de las empresas que podrían tener relación con la aparición de la IRSC son el narcisismo, la codicia o la arrogancia responden a ello.

Es importante evaluar cómo las emociones y dinámicas familiares influyen en estas actitudes. En las empresas familiares, los aspectos psicológicos de los líderes adquieren mayor relevancia debido a la alta influencia que ejerce la figura del fundador o de los miembros de la familia en los valores y decisiones de la organización.

Por ejemplo, el narcisismo o la arrogancia pueden manifestarse en líderes que buscan perpetuar su poder dentro de la empresa, priorizando el interés familiar por encima del interés colectivo o incluso su propio interés personal por encima del de la familia.

ASPECTOS DE PODER Y LA TOMA DE DECISIONES:

Se debe tener en cuenta que la manera en la que los responsables de las empresas gestionan el poder y los procesos de toma de decisiones afectan a la aparición de IRSC. El director general (CEO) de una empresa puede ejercer su poder con un estilo más centralizado o más colectivo (en cooperación con su equipo directivo) y puede estar más o menos controlado y monitorizado por el Consejo de Administración.

Una mayor centralización de poder y de la toma de decisiones, junto con un bajo grado de monitorización por parte de otros órganos de gobierno pueden provocar una paulatina desconsideración hacia expectativas o necesidades de otros grupos de interés, y, por tanto, a una mayor probabilidad de que emerjan comportamientos irresponsables que causen daños sobre determinados grupos.

En el caso de las EF, el poder a menudo se concentra en una o pocas personas, quienes generalmente pertenecen al núcleo familiar, en el que suele existir un elevado grado de confianza en dichas personas. Esta centralización del poder y alto grado de confianza pueden llevar a la falta de mecanismos de control adecuados, ya que las decisiones son tomadas teniendo en cuenta vínculos familiares o dinámicas jerárquicas y de confianza tradicionales. Por ejemplo, si el líder de la empresa familiar toma decisiones frecuentemente sin supervisión de un Consejo de Administración (en caso de que exista), sus propios sesgos y su afán por satisfacer las expectativas de su núcleo más próximo pueden resultar en comportamientos que desconsideran las expectativas de otros grupos, como por ejemplo los empleados, clientes o socios externos, incurriendo, por ende, en comportamientos irresponsables.

b) Nivel de organización:

A nivel organizativo, las EF deben conocer qué aspectos pueden causar la irrupción de IRSC, debido a que la empresa es quien ostenta todos los recursos y las capacidades que pueden permitir que el modelo de gestión responsable sea exitoso o no. Los factores organizacionales que hasta el momento han sido estudiados para explicar la Irresponsabilidad Social Corporativa son los siguientes:

SISTEMAS DE CONTROL Y MONITORIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO DE LA RSC:

Contar con órganos de gobierno– p. ej. Consejos de Administración– que faciliten la monitorización y supervisión de las estrategias, y el grado en que son socialmente responsables, mitiga la probabilidad de aparición de IRSC. En las empresas familiares, estos órganos deben estar compuestos por una combinación de miembros de la familia y expertos externos, lo que permite un equilibrio entre los intereses familiares y la objetividad en la toma de decisiones. En caso de no contar con estos me-

canismos, las empresas familiares serían más proclives a protagonizar comportamientos socialmente irresponsables.

LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PROPIEDAD:

Es un factor a tener en cuenta a la hora de analizar la probabilidad de aparición de comportamientos socialmente irresponsables. En este sentido, y por lo que respecta a la aparición de la IRSC en empresas familiares, diversos estudios han publicado que en las empresas cuya propiedad es familiar,

- (i) existe una mayor orientación hacia la continuidad y la supervivencia de la empresa a largo plazo, lo cual puede fomentar decisiones con visión de sostenibilidad. Esto podría reducir la probabilidad de aparición de comportamientos IRSC,
- (ii) se otorga mayor importancia al impacto de la toma de decisiones en la reputación familiar. Cualquier comportamiento irresponsable afectaría no solo a la empresa, sino también al legado y a la reputación de la familia,
- (iii) el desempeño no financiero y el cuidado de la riqueza socioemocional forman parte de sus fines. Esto conlleva un mayor cuidado en evitar la aparición de comportamientos irresponsables, y
- (iv) el ejercicio del control a través de estructuras de gobernanza facilita la creación de comités especializados en RSC o revisiones periódicas de estos temas, por lo que reduciría la probabilidad de aparición de comportamientos socialmente irresponsables.

Así, una mayor presencia y participación de miembros de la familia propietaria en los órganos de propiedad y gobierno (p. ej. junta de accionistas o consejos de administración) puede ayudar a controlar y prevenir la aparición de este tipo de comportamientos irresponsables.

RECURSOS INTANGIBLES:

Las inversiones en capital intangible (inversiones en reputación financiera, marcas sociales globales, estrategias de RSC) proporcionan a las empresas un mecanismo clave de protección de su reputación frente al daño originado por futuros comportamientos irresponsables. Así, a través de la reputación intergeneracional, estrategias de marca alineadas con valores familiares y programas de educación y formación en RSC, se limitaría la posibilidad de la aparición de comportamientos socialmente irresponsables.

OTRAS CAUSAS:

Asimismo, existen otros factores de índole organizativo relacionados con la IRSC: la cultura organizacional y familiar, los valores y creencias compartidos en la organización, las políticas y procedimientos fuertemente instaurados, o la existencia de comunicación interna y externa sobre aspectos socialmente responsables ayudan a mitigar la probabilidad de la aparición de comportamientos socialmente irresponsables.

c) Nivel institucional

Las empresas familiares también deben conocer que el entorno institucional es determinante para la irrupción de comportamientos socialmente irresponsables. Iborra y Riera (2023) sugieren que existen elementos del contexto institucional que pueden actuar como antecedentes clave para el entendimiento de la IRSC.

Estos factores a nivel institucional podrían clasificarse entre factores institucionales y condiciones económicas.

FACTORES INSTITUCIONALES:

El nivel de corrupción nacional, las regulaciones y las normas existentes, la relevancia social y cultural de las instituciones son factores institucionales estrechamente vinculados entre sí que determinan qué comportamientos se consideran adecuados y cuáles no. En este sentido, la teoría institucional sugiere que los estándares y normas sociales determinan lo que se considera una conducta apropiada de RSC para las empresas. En este sentido, las empresas dentro de un contexto social determinado tienden a comportarse de manera similar en términos de RSC, ya que buscan legitimidad a través del alineamiento de sus acciones con las expectativas institucionales prevalentes.

En este sentido, la mayor o menor frecuencia de comportamientos de IRSC en empresas familiares puede estar relacionada con las condiciones institucionales de los países de origen. Si las instituciones, junto con las normas y regulaciones que las acompañan, son débiles, el nivel de corrupción institucional tiende a ser más alto.

Por esta razón, una buena práctica para empresas familiares es adoptar políticas de transparencia que protejan y prevengan sus operaciones de posibles influencias corruptas, a partir de la implementación de códigos de ética internos y externos que prohíban explícitamente prácticas corruptas es clave para alinear las acciones de la empresa con las expectativas. En contextos donde las instituciones son débiles, las empresas familiares pueden recurrir a estándares internacionales de sostenibilidad, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o certificaciones de RSC, para guiar sus estrategias y legitimar sus acciones en mercados más competitivos, previniendo así la aparición de IRSC.

FACTORES ECONÓMICOS:

Los siguientes factores económicos están relacionados con la aparición de IRSC en las empresas familiares:

- Situación financiera de los mercados:

Las empresas familiares deben priorizar estrategias que equilibren la sostenibilidad financiera con la responsabilidad social. La gestión imprudente de recursos durante crisis económicas, combinada con una visión cortoplacista, podría ayudar a incrementar la probabilidad de adopción de comportamientos socialmente irresponsables motivados por presiones económicas.

- Grado de rivalidad del entorno:

Las empresas familiares pueden diferenciarse en mercados con alta intensidad de la competencia al destacar sus valores familiares y compromisos con la RSC como ventaja competitiva. Por ejemplo, el énfasis en prácticas éticas y sostenibles puede atraer clientes, inversores y empleados que valoren la responsabilidad corporativa, lo que reduciría la probabilidad de aparición de la IRSC.

En contextos de alta competencia, las empresas familiares que no cuidan la innovación en áreas como la sostenibilidad y el desarrollo de productos o servicios que respondan a demandas éticas y ecológicas tienen, además, mayor probabilidad de que se produzcan comportamientos socialmente irresponsables en su interior. Una forma de prevenir este tipo de comportamientos poco ético sería a través de la colaboración de con otras empresas familiares para promover estándares comunes de RSC en su sector.

Considerando el análisis anterior, en la siguiente figura 2 se recogen los antecedentes o posibles causas que explicarían la IRSC en las empresas familiares:

FIGURA 2. ANTECEDENTES O POSIBLES CAUSAS DE LA IRSC EN LAS EMPRESAS FAMILIARE



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Iborra y Riera (2023).

4. IMPLICACIONES

La IRSC es concepto diferenciado de la RSC y, por tanto, merece atención individualizada. Su conceptualización y sus causas son diferentes a las de la RSC, pero también sus implicaciones y consecuencias.

En este sentido, este Cuaderno de Trabajo puede permitir a los empresarios y directivos de empresas familiares ayudar a entender que la Irresponsabilidad Social Corporativa no es un asunto menor ni lo opuesto a la RSC, por lo que una mayor concienciación sobre la IRSC debería ser un asunto prioritario para todas las organizaciones. Una actitud proactiva y abierta por parte de los responsables de las empresas, una mayor atención a los factores del entorno y la puesta en marcha de mecanismos de prevención y control podrían mitigar la aparición y las consecuencias negativas de la IRSC.

Además, los directivos de las empresas familiares deben conocer que las repercusiones de esta concienciación son positivas para sus empresas, pues, gracias a ello, pueden mejorar el nivel de competitividad y de los resultados empresariales, además de fortalecer uno de los activos más importantes para toda organización empresarial: la reputación corporativa, concepto ligado a un aumento de transparencia y confianza de sus *stakeholders*.

Para abordar la IRSC de manera integral, proponemos acciones en tres niveles: individual, organizativo e institucional.

1. Implicaciones a nivel individuo

La actitud de los líderes de las EF es clave para prevenir y gestionar la IRSC. En este nivel se proponen las siguientes estrategias:

Liderazgo Responsable: Los líderes deben ser modelos a seguir, demostrando con su ejemplo la importancia de actuar de acuerdo con los valores corporativos. Además, tienen la obligación de denunciar comportamientos socialmente irresponsables y de transmitir un liderazgo ético a las futuras generaciones.

Educación y Formación: Educar a los individuos, especialmente a las nuevas generaciones, sobre la importancia de la RSC y la IRSC. Esto incluye capacitación en ética empresarial, sostenibilidad y prácticas comerciales y empresariales responsables.

2. Implicaciones a nivel organizativo o a nivel familia

En el ámbito organizativo o a nivel de familia, se requiere una cultura empresarial que promueva la responsabilidad social y mitigue la IRSC. Las siguientes acciones son prácticas recomendadas:

Mecanismos de control y gestión: Los órganos de gobierno corporativo, o equipos de dirección o de asesoramiento son elementos que pueden contribuir a lograr equilibrios entre el mantenimiento del control y el poder en la toma de decisiones, y la consideración de los intereses y expectativas de los diferentes *stakeholders* que se ven afectados por la acción de la empresa, incluidos los miembros de la familia empresaria.

Protocolos Familiares: Establecer protocolos que incluyan aspectos éticos y sociales para guiar el comportamiento corporativo. Además, implementar herramientas que prevengan comportamientos socialmente irresponsables en las generaciones futuras.

Compromiso a todos los niveles: Fomentar una cultura organizacional en la que todos, desde los altos ejecutivos hasta los empleados, estén comprometidos con la prevención de la IRSC y la promoción de la RSC.

Legado Familiar: Transmitir valores éticos y responsables a través de las generaciones mediante un proceso de legado familiar. Este proceso refuerza la continuidad de los principios de responsabilidad social dentro de la organización.



3. Implicaciones a nivel institucional

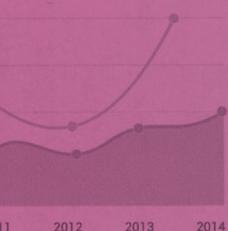
El entorno institucional también juega un papel esencial en la lucha contra la IRSC. Las siguientes iniciativas son cruciales:

Regulaciones y Normativas: Diseñar y reforzar leyes y reglamentos que promuevan la responsabilidad social y sancionen prácticas irresponsables.

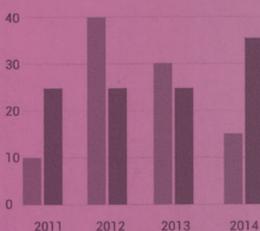
Fomentar la Transparencia: Impulsar mecanismos que incentiven la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones. Una mayor transparencia fortalece la confianza de los *stakeholders* y minimiza los riesgos asociados a la IRSC.

Colaboración Interinstitucional: Establecer alianzas entre instituciones, empresas y gobiernos para crear iniciativas conjuntas que promuevan la responsabilidad social y reduzcan la IRSC.

a Chart



Bar Chart



Donut Chart



Bar Chart



Pie Chart



5. CONSIDERACIÓN FINAL

50%

75%

Las empresas familiares deben dar un paso más allá, para no centrarse únicamente en la puesta en marcha de estrategias y acciones de RSC, sino también en la concienciación y prevención de la IRSC. Esto puede reportar beneficios significativos para las empresas familiares. Entre ellos se encuentran el incremento de la competitividad, la mejora de los resultados empresariales y el fortalecimiento de la reputación corporativa. Este último es un activo clave para cualquier organización, vinculado directamente con una mayor transparencia y confianza de los *stakeholders*.

La prevención de la IRSC requiere un enfoque integral que contemple acciones a nivel individual, organizativo e institucional. Solo así se podrá garantizar la sostenibilidad y éxito de las empresas familiares en el largo plazo, ya que este proceso no debería terminar con las generaciones actuales de las empresas familiares, sino que la concienciación sobre la IRSC debe establecerse a través del legado y la continuidad familiar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, J. S. (1977). «Social irresponsibility in management». *Journal of Business Research*, 5, n.º 3: 185-213. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(77\)90011-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(77)90011-X)

BOWEN, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper & Row.

CLARK, C. E., M. RIERA y M^a IBORRA (2022). «Toward a theoretical framework of corporate social irresponsibility: clarifying the Gray Zones between responsibility and irresponsibility». *Business and Society* 61, n.º 6: 1473-1511. <https://doi.org/10.1177/00076503211015911>

COMISIÓN EUROPEA (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas (Comunicación COM/2011/0681 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=celex:52011DC0681>

IBORRA, M^a y M. RIERA (2023). «Corporate social irresponsibility: what we know and what we need to know». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 30, n.º 3: 1421-1439. <https://doi.org/10.1002/csr.2428>



Càtedra
de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

@CEF_UV

www.cefuv.org