

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

**MODELO DE RESPUESTA SOCIAL EN LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES: UNA APLICACIÓN A
LOS SECTORES QUÍMICO Y DE AUTOMOCIÓN**

MARÍA DE LA CRUZ DÉNIZ DÉNIZ

Las Palmas de Gran Canaria, 1999

Título de la tesis:

***MODELO DE RESPUESTA SOCIAL EN LAS EMPRESAS
MULTINACIONALES: UNA APLICACIÓN A LOS
SECTORES QUÍMICO Y DE AUTOMOCIÓN***

Thesis title:

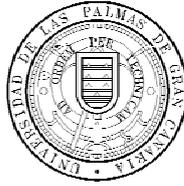
***MULTINATIONALS' SOCIAL RESPONSE. EMPIRICAL
APPLICATION TO THE AUTOMOBILE AND CHEMICAL
INDUSTRIES***

MULTINATIONALS' SOCIAL RESPONSE. EMPIRICAL APPLICATION TO THE AUTOMOBILE AND CHEMICAL INDUSTRIES

ABSTRACT

In today's setting of globalization and complexity, one of the major problems that firms face is that of competitiveness. To survive and be successful in that environment companies are obliged to think in wider strategic terms, developing active and enterprising strategies that include social, political and ecological elements, besides the economic ones. Although numerous research works analysing the impact of international companies have been carried out, much less effort has been dedicated to analysing the management of the social response of those companies. This scant research is mainly due to the difficulty which the empirical analysis of corporate social implication harbours. To contribute to advances in this field, this study proposes an integrative model that groups together the activities that constitute a formal process of social response. Since the institutionalization of social response is clearly influenced by organizational, industrial and environmental factors, this study also identifies the factors which determine the adoption of a social response in the context of international businesses. This way, we will increase the depth of the analysis of the relationships between international companies and society. The results obtained allow us to reach important conclusions about both the instrument proposed for measuring the corporate social response, and the factors determining its correct application in the context of international companies.

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía y Dirección de Empresas**

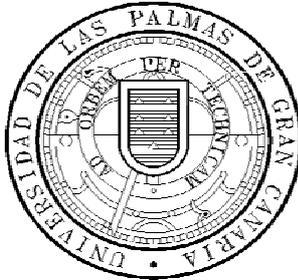
TESIS DOCTORAL

***MODELO DE RESPUESTA SOCIAL EN LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES
Una aplicación a los sectores químico y de automoción***

M^a de la Cruz Déniz Déniz

1999

**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Programa de Economía y Dirección Estratégica**

TESIS DOCTORAL

***MODELO DE RESPUESTA SOCIAL EN LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES
Una aplicación a los sectores químico y de automoción***

Tesis doctoral presentada por **doña María de la Cruz Déniz Déniz**
Dirigida por el **Profesor Doctor don Juan Manuel García Falcón**

El Director,

La Doctoranda,

Las Palmas de Gran Canaria, a 23 de abril de 1999

**MODELO DE RESPUESTA SOCIAL EN LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES**
Una aplicación a los sectores químico y de automoción

A mi familia

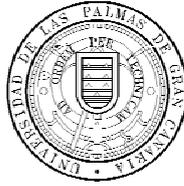
En estas primeras líneas quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido a que este trabajo haya podido realizarse: A M^a Katuska Cabrera Suárez y Josefa Delia Martín Santana por su dedicación y esfuerzo incondicionales; a Petra de Saá, Margarita Fernández, Desiderio García y Celia Zárraga por su colaboración y apoyo continuos; a Asunción Beerli, Francisca Álamo y Patricia Barber por su ayuda y consejos; y a mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas por todas las ocasiones en que me han proporcionado apoyo y colaboración.

Debo también agradecer a la Fundación Universitaria de Las Palmas y a la Unión Eléctrica de Canarias su apoyo financiero para la realización de esta tesis.

A mi director Juan Manuel García Falcón, por su apoyo y orientación científica, y por la confianza que desde un principio depositó en esta investigación.

Y finalmente, quiero dedicar este trabajo a mi familia, a todos mis amigos y en especial a mi esposo cuyo cariño, aliento y comprensión han hecho posible que llegara al final del camino.

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía y Dirección de Empresas**

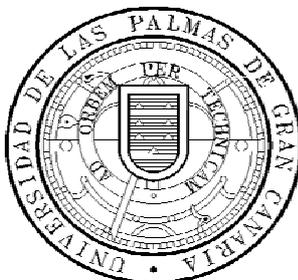
TESIS DOCTORAL

***MODELO DE RESPUESTA SOCIAL EN LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES
Una aplicación a los sectores químico y de automoción***

M^a de la Cruz Déniz Déniz

1999

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Programa de Economía y Dirección Estratégica

TESIS DOCTORAL

***MODELO DE RESPUESTA SOCIAL EN LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES***
Una aplicación a los sectores químico y de automoción

Tesis doctoral presentada por **doña María de la Cruz Déniz Déniz**
Dirigida por el **Profesor Doctor don Juan Manuel García Falcón**

El Director,

La Doctoranda,

Las Palmas de Gran Canaria, a 23 de abril de 1999

**MODELO DE RESPUESTA SOCIAL EN LAS
EMPRESAS MULTINACIONALES**
Una aplicación a los sectores químico y de automoción

A mi familia

En estas primeras líneas quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido a que este trabajo haya podido realizarse: A M^a Katuska Cabrera Suárez y Josefa Delia Martín Santana por su dedicación y esfuerzo incondicionales; a Petra de Saá, Margarita Fernández, Desiderio García y Celia Zárraga por su colaboración y apoyo continuos; a Asunción Beerli, Francisca Álamo y Patricia Barber por su ayuda y consejos; y a mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas por todas las ocasiones en que me han proporcionado apoyo y colaboración.

Debo también agradecer a la Fundación Universitaria de Las Palmas y a la Unión Eléctrica de Canarias su apoyo financiero para la realización de esta tesis.

A mi director Juan Manuel García Falcón, por su apoyo y orientación científica, y por la confianza que desde un principio depositó en esta investigación.

Y finalmente, quiero dedicar este trabajo a mi familia, a todos mis amigos y en especial a mi esposo cuyo cariño, aliento y comprensión han hecho posible que llegara al final del camino.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO 1: LA IMPLICACIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA: UN MODELO INTEGRADOR PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA	
1.1. LA CONCEPCIÓN SOCIAL DE LOS NEGOCIOS A TRAVÉS DE LA HISTORIA Y DE LOS ENFOQUES TEÓRICOS DE LA EMPRESA	1
1.1.1. Teoría de la organización	4
1.1.2. Economía de las organizaciones	9
1.1.3. La dirección estratégica	13
1.1.4. Enfoque del marketing	19
1.2. LA <i>PERFORMANCE</i> SOCIAL CORPORATIVA	22
1.2.1. La responsabilidad social corporativa	23
1.2.1.1. El nivel institucional: el principio de legitimidad	34
1.2.1.2. El nivel organizativo: el principio de responsabilidad pública	38
1.2.1.3. El nivel individual: el principio de discreción directiva	40
1.2.1.4. Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social corporativa	43
1.2.2. La respuesta social corporativa	46
1.2.3. Los resultados sociales del comportamiento corporativo	52
1.2.4. Modelos de <i>performance</i> social corporativa	55
1.3. EL PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA	59
1.3.1. El proceso de respuesta social desde la perspectiva del análisis estratégico ..	61
1.3.2. El proceso de respuesta social desde las aportaciones teóricas del campo empresa-sociedad	67
1.3.2.1. La valoración del entorno	67
1.3.2.2. La dirección de los grupos de interés	71
1.3.2.3. La dirección de los asuntos de interés social	73
1.3.3. Un modelo integrador para el análisis de la respuesta social	77
1.3.3.1. Establecimiento de la postura social corporativa	81
1.3.3.2. Análisis del entorno de grupos de interés	83
1.3.3.3. Formulación de la respuesta social corporativa	84
1.3.3.4. Implementación de la respuesta social corporativa	87
1.3.3.5. Control del proceso de respuesta social y de sus resultados	88
1.4. LA IMPLICACIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS INTERNACIONALES	90

1.4.1. Las empresas internacionales y su entorno	90
1.4.2. La <i>performance</i> social de las empresas internacionales	94
1.4.3. Investigación sobre política social y <i>performance</i> social de las compañías internacionales	104
1.4.4. Factores determinantes en el desarrollo de un proceso de respuesta social por parte de las compañías internacionales	107

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN	109
2.1.1. El sector químico	114
2.1.2. El sector de la automoción	118
2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	120
2.2.1. Variables de la subsidiaria	123
2.2.2. Variables de la compañía internacional	132
2.2.3. Variables del sector	135
2.2.4. Variables del entorno	137
2.3. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL	138
2.4. INSTRUMENTO DE MEDIDA	141
2.4.1. Actividades de respuesta social de las subsidiarias	145
2.4.2. Características de la compañía internacional	146
2.4.3. Características de la subsidiaria	147
2.4.4. Características del sector	150
2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	151
2.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	152

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA Y DE LOS GRUPOS INTERNACIONALES A QUE PERTENECEN	157
3.1.1. País de origen de la compañía internacional	158
3.1.2. Tamaño de la compañía internacional	159
3.1.3. Tamaño de la subsidiaria española de producción	160
3.1.4. Número de países en los que realiza operaciones de fabricación el grupo internacional	160
3.1.5. Principal área de actividad económica de la subsidiaria española de producción	161
3.1.6. Cuota de mercado de la subsidiaria española de producción	162
3.2. VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL MODELO DE RESPUESTA SOCIAL PROPUESTO	162
3.3. PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL DESARROLLADO POR LAS	

SUBSIDIARIAS	168
3.3.1. Grupos de empresas según grado y área de esfuerzo social	169
3.3.2. Descripción de los grupos identificados	172
3.4. FACTORES DETERMINANTES DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA	175
3.4.1. Variables de la subsidiaria	176
3.4.2. Variables de la compañía internacional	197
3.4.3. Variables del sector	208
3.4.4. Variables del entorno	214
3.4.5. Modelo global	217
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1. VALIDEZ DEL MODELO DE RESPUESTA SOCIAL	226
4.2. ESFUERZO SOCIAL DE LAS SUBSIDIARIAS DEL SECTOR QUÍMICO Y DEL AUTOMÓVIL	228
4.3. FACTORES DETERMINANTES DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA	230
4.3.1. Variables de la subsidiaria	230
4.3.2. Variables de la compañía internacional	234
4.3.3. Variables del sector de actividad	238
4.3.4. Variables del entorno	239
4.3.5. Modelo global	241
4.4. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS	242
4.5. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	243
BIBLIOGRAFÍA	247

ANEXOS

Anexo I.	Petición de información a las embajadas
Anexo II.	Petición de colaboración a las embajadas
Anexo III.	Relación de empresas que participaron en el estudio
Anexo IV.	Cuestionario
Anexo V.	Carta de presentación del cuestionario
Anexo VI.	Frecuencias relativas de los valores que toma cada variable incluida en el proyecto en función del grupo al que pertenecen las empresas

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1.	Formas de implementar la dirección de temas de interés social	11
Cuadro 1.2.	Filosofías de respuesta social corporativa	50
Cuadro 1.3.	Principales aportaciones teóricas que explican el proceso de respuesta social corporativa	51

Cuadro 1.4.	Modelo de <i>performance</i> social corporativa	56
Cuadro 2.1.	Inversión extranjera en España por sector de actividad para el período 1993-1996	112
Cuadro 2.2.	Principales áreas de la industria manufacturera receptoras de inversión extranjera	113
Cuadro 2.3.	Estructura de la industria química española (I)	116
Cuadro 2.4.	Estructura de la industria química española (II)	116
Cuadro 3.1.	País de procedencia de las empresas que conforman la muestra	158
Cuadro 3.2.	Tamaño de las compañías internacionales a las que pertenecen las empresas que conforman la muestra	159
Cuadro 3.3.	Principal área de actividad económica de las empresas que conforman la muestra (según la CNAE)	161
Cuadro 3.4.	Validez del modelo de respuesta social propuesto	165
Cuadro 3.5.	Fiabilidad del modelo de respuesta social propuesto	167
Cuadro 3.6.	Distancia entre los centroides de los <i>clusters</i>	169
Cuadro 3.7.	Niveles de significación de los factores en el análisis <i>cluster</i>	169
Cuadro 3.8.	Grupos de individuos extraídos del análisis <i>cluster</i>	170
Cuadro 3.9.	Influencia del sector de actividad en el proceso de respuesta social	177
Cuadro 3.10.	Grado de asociación entre la proporción de directivos procedentes de la casa matriz y la respuesta social corporativa	179
Cuadro 3.11.	Grado de asociación entre la proporción de directivos de procedencia española y la respuesta social corporativa	180
Cuadro 3.12.	Grado de asociación entre el porcentaje de propiedad de la subsidiaria que pertenece a la casa matriz y la respuesta social corporativa	182
Cuadro 3.13.	Grado de asociación entre el porcentaje de propiedad de la subsidiaria que es de origen español y la respuesta social corporativa	183
Cuadro 3.14.	Grado de asociación entre la cuota de mercado que ostenta la subsidiaria y la respuesta social corporativa que desarrolla	185
Cuadro 3.15.	Tamaño de las subsidiarias en función del sector de actividad	186
Cuadro 3.16.	Tamaño de la compañía internacional en función del sector de actividad ...	186
Cuadro 3.17.	Influencia del tamaño de la compañía internacional en la respuesta social corporativa de las subsidiarias	187
Cuadro 3.18.	Influencia del tamaño de la subsidiaria en la respuesta social corporativa ..	188
Cuadro 3.19.	Influencia del grado de centralización de la toma de decisiones en la respuesta social corporativa	190
Cuadro 3.20.	Influencia de la estructura organizativa en las dimensiones de la respuesta social	191
Cuadro 3.21.	Influencia del director general y de la alta dirección en la respuesta social corporativa	193
Cuadro 3.22.	Influencia de la dirección media y de los empleados en la respuesta social corporativa	193
Cuadro 3.23.	Influencia de la postura empresarial respecto a las obligaciones sociales en el proceso de respuesta social	195
Cuadro 3.24.	Influencia que ejerce la actitud en la formulación de políticas sociales sobre el proceso de respuesta social	197

Cuadro 3.25.	Influencia del nº de países en que fabrica la compañía sobre las dimensiones de la respuesta social corporativa	198
Cuadro 3.26.	Razones de entrada en España por sectores de actividad	200
Cuadro 3.27.	Influencia de las razones de entrada en el mercado español sobre el establecimiento de una postura social corporativa	202
Cuadro 3.28.	Influencia de las razones de entrada en el mercado español sobre el análisis del entorno de grupos de interés	203
Cuadro 3.29.	Influencia de las razones de entrada en el mercado español sobre la formulación de políticas y programas sociales	203
Cuadro 3.30.	Influencia de las razones de entrada en el mercado español sobre la implementación de políticas y programas sociales	204
Cuadro 3.31.	Influencia de las razones de entrada en el mercado español sobre el control del proceso de respuesta social corporativa	205
Cuadro 3.32.	Influencia que ejerce el grado de madurez del sector sobre el proceso de respuesta social corporativa	209
Cuadro 3.33.	Análisis de componentes principales de la escala diseñada para medir la intensidad de la competencia	211
Cuadro 3.34.	Grado de asociación entre la intensidad de la competencia y el esfuerzo destinado a las dimensiones de la respuesta social corporativa	212
Cuadro 3.35.	Influencia de la legislación en la adopción de decisiones de respuesta social	215
Cuadro 3.36.	Variables de presión que influyen en el proceso de respuesta social	216
Cuadro 3.37.	Coefficientes <i>beta</i> y ratios <i>t</i> obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión “establecimiento de la postura social corporativa”	218
Cuadro 3.38.	Coefficientes <i>beta</i> y ratios <i>t</i> obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión “análisis del entorno de grupos de interés”	219
Cuadro 3.39.	Coefficientes <i>beta</i> y ratios <i>t</i> obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión “formulación de la respuesta social corporativa”	220
Cuadro 3.40.	Coefficientes <i>beta</i> y ratios <i>t</i> obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión “implementación de la respuesta social corporativa”	221
Cuadro 3.41.	Coefficientes <i>beta</i> y ratios <i>t</i> obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión “control del proceso de respuesta social y de sus resultados”	222
Cuadro VI.1.	Descripción de los grupos sobre la base de las características de la compañía internacional	VI-1
Cuadro VI.2.	Descripción de los grupos sobre la base de las características de las subsidiarias de fabricación	VI-3
Cuadro VI.3.	Descripción de los grupos sobre la base de las características del sector	VI-7

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.	Los negocios y sus grupos de interés	25
Figura 1.2.	La pirámide de la responsabilidad social corporativa	31
Figura 1.3.	Ciclo respuesta social-crítica de las empresas	33
Figura 1.4.	Modelo de <i>performance</i> social corporativa	55
Figura 1.5.	Modelo de <i>performance</i> social corporativa	58
Figura 1.6.	Modelos de respuesta social corporativa	65
Figura 1.7.	El proceso de dirección estratégica y la política social corporativa	66
Figura 1.8.	Matriz impacto-probabilidad	70
Figura 1.9.	Proceso de respuesta social corporativa	81
Figura 1.10.	Grupos de interés de las compañías internacionales	97
Figura 2.1.	Factores determinantes de la respuesta social corporativa en las empresas multinacionales	124
Figura 3.1.	Modelo global de respuesta social	224

INTRODUCCIÓN

PROBLEMA A INVESTIGAR Y OBJETIVOS A ALCANZAR

La cuestión a la que pretende dar respuesta la presente investigación se encuadra dentro del campo de estudio que analiza las relaciones empresa-sociedad y hace referencia a la identificación de las actividades que han de emprender las empresas para contribuir a la mejora y/o salvaguarda del bienestar social. En los últimos años, la actuación de las empresas en materia social se ha convertido en una exigencia continua por parte de todos aquellos individuos, grupos o corporaciones -denominados por Freeman (1984) *grupos de interés*- que pueden afectar y verse afectados por las actividades empresariales. Dichos grupos van a requerir de las empresas una serie de contribuciones que éstas habrán de traducir en comportamientos socialmente deseables y para cuya consecución resulta necesario formular objetivos y acciones de respuesta a la sociedad, implementar dichas acciones y controlar el resultado de las mismas. Todas estas actividades deberían ser inteligentemente incluidas en la planificación estratégica de la empresa de tal modo que puedan contribuir a la creación de una fuente de ventaja competitiva sostenida (Waddock, 1993).

De especial interés por su grado de complejidad resulta el estudio de las relaciones empresa-sociedad cuando éstas operan en los mercados internacionales. El entorno al que se enfrentan las empresas internacionales es de carácter global -frente al carácter regional o nacional del entorno en que opera una empresa local- por lo que dichas organizaciones se enfrentarán a un desafío social en cada uno de los destinos en los que se localicen, desafío que se acentúa aún más, si es posible, si tenemos en cuenta las responsabilidades que se les atribuye como generadoras de riqueza *versus* explotadoras de ésta (Dicken, 1992; Amba-Rao, 1993). Por todo ello, parece necesaria la asunción de un compromiso por parte de la empresa “invasora” hacia la sociedad del país “invadido” o anfitrión que permita equilibrar la consecución de los objetivos empresariales y la contribución al bienestar de dicha sociedad. Este compromiso requiere que las empresas, además de sus objetivos económicos tradicionales, formulen una serie de objetivos de carácter social que le permitan obtener una buena aceptación en todos aquellos países en los que pretendan introducirse. No obstante, todavía se presentan demasiadas situaciones en las que la sociedad ha de intervenir exigiendo responsabilidades a las empresas ante determinados acontecimientos que pueden llegar a dañar el bienestar social, reaccionando éstas con una postura *ad hoc* ante una situación que, aunque hasta ahora no habían

contemplado en sus planes, son conscientes de que puede afectar a la viabilidad futura de su negocio.

Si bien la atribución de obligaciones sociales a las empresas ha sido un hecho históricamente constatado, es a partir de la década de los ochenta cuando comienza a desarrollarse un conjunto importante de trabajos (*e.g.* Carroll, 1989; Wood, 1991ab) que, desde una perspectiva predominantemente teórica, ha intentado definir la responsabilidad social corporativa -principios que guían la actuación de la empresa en materia social-, la respuesta social corporativa -actividades desarrolladas por la empresa para dar respuesta a las demandas de los grupos de interés- y los resultados sociales del comportamiento corporativo -efectos de la actuación empresarial en el entorno de grupos de interés-. Sin embargo, la dificultad que entraña la medición de la actuación social se traduce en una escasez de trabajos empíricos rigurosos diseñados para validar las teorías y modelos de comportamiento social propuestos en la literatura (Reed *et al.*, 1990).

Con el ánimo de profundizar en el estudio de una cuestión tan importante como la implicación social de las empresas, la presente investigación pretende integrar de forma coherente las diferentes aportaciones realizadas hasta el momento para el análisis de las relaciones empresa-sociedad. Así mismo, y en aras de aportar novedad a este campo de estudio, pretendemos realizar un esfuerzo por validar en la práctica aquellos métodos y procedimientos de actuación social propuestos en la literatura al objeto de conocer si son aplicables a la obtención del fin para el que fueron diseñados. Finalmente, efectuaremos una revisión de aquellos trabajos que han pretendido analizar la influencia que ejercen ciertos factores organizativos, sectoriales y de entorno en la respuesta social tratando de delimitar qué variables propias de la internacionalización y de la dirección internacional de las empresas pueden ser determinantes clave de dicha respuesta. Así, los objetivos que pretendemos abordar en el presente trabajo pueden ser expresados en los siguientes términos:

OBJETIVO 1: Proponer un modelo teórico integrador en el que se recoja el conjunto de actividades que conforman un proceso formal de respuesta social.

OBJETIVO 2: Determinar la validez del modelo de respuesta social propuesto y verificar su grado de aplicación en el contexto de las empresas internacionales.

OBJETIVO 3: Identificar los factores que determinan la adopción de un proceso de respuesta social en el ámbito de las empresas internacionales.

IMPORTANCIA DE LA TESIS

El convencimiento implícito y explícito de que las corporaciones, entre ellas las internacionales, deberían valorar los desafíos y oportunidades que proceden de su entorno -en aras de ser más competitivas- desarrollando modelos sistemáticos, sensibles y creativos para emprender la dirección de la política social ha propiciado que las operaciones de las empresas internacionales, así como su impacto en los diferentes segmentos de la sociedad -tanto en el ámbito nacional como internacional-, se hayan convertido en el centro de interés y preocupación no sólo de los investigadores sino también de muchos agentes económicos, sociales y gubernamentales (Blake, 1980).

Si bien se han realizado numerosos trabajos de investigación al objeto de conocer el impacto de las empresas internacionales, se ha destinado mucho menos esfuerzo al análisis de los procesos directivos encaminados al desarrollo de una respuesta social por parte de dichas empresas. La investigación sobre la dirección multinacional de la política social se ha quedado rezagada respecto al estudio del resto de prácticas directivas, no fundamentándose, además, en una tradición de conceptos y teorías bien desarrollada. Por otra parte, la práctica corporativa en muchos aspectos ha estado más avanzada que la investigación académica y, por tanto, el principal centro de atención de la investigación sobre política social multinacional ha sido intentar describir lo que están realizando las corporaciones más avanzadas. Por todo ello, a partir de la década de los ochenta el presente campo de estudio comienza a recibir un grado de atención cada vez mayor, dando lugar a un cuerpo sustancial de trabajos conceptuales -teóricos y descriptivos- que permiten fundamentar los pilares teóricos en que se apoya el análisis de las relaciones empresa-sociedad. No obstante, a finales de la década de los noventa aún se observa una importante escasez de trabajos de carácter empírico que aconseja la realización de nuevos estudios encaminados a probar las teorías y conceptos existentes. Es precisamente esta realidad la que justifica la importancia de la presente tesis doctoral, la cual permitirá:

- Contribuir al enriquecimiento de la literatura, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, integrando los trabajos realizados en el área de la respuesta social y validando empíricamente el modelo de respuesta propuesto, validación que se caracteriza en la literatura por su dificultad y escasez.

- Proporcionar evidencia empírica sobre el grado de implicación social de las empresas subsidiarias que operan en territorio español. Ello supondrá un *input* imprescindible para la toma de decisiones por parte de los agentes económicos, sociales y gubernamentales y, particularmente, para los directivos de dichas empresas en particular.
- Proporcionar a los directivos un marco de referencia que les permita comenzar a plantearse un proceso de respuesta social y, para quienes ya lo contemplan en su toma de decisiones, ofrecerles una pauta sobre cómo llevar a cabo la implementación de estos procesos.
- Indicar a los directivos cuáles son los factores -de carácter organizativo, sectorial o de entorno- que favorecen el éxito de un proceso de respuesta social, incidiendo en aquellos factores propios de la empresa internacional que, hasta el momento, han recibido escasa atención.
- Muchas de las conclusiones o aportaciones de este trabajo podrían ser válidas también para la pequeña y mediana empresa, que no por tener un menor tamaño y carácter nacional deja de ejercer un impacto social. Así mismo, ante el reto que plantea la globalización de los mercados en términos de una mayor rivalidad, la contribución empresarial al bienestar social bien puede ser un área en la que estas empresas fundamenten su ventaja competitiva.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Al objeto de alcanzar los objetivos formulados en la presente investigación, estructuraremos el trabajo realizado en cuatro capítulos a los que precede esta sección introductoria en la que ya hemos planteado el problema de investigación al que pretendemos dar respuesta, los objetivos del trabajo y su importancia.

En el primer capítulo **-La implicación social de la empresa: Un modelo integrador para el análisis de la respuesta social corporativa-** pretendemos poner de manifiesto cuál ha sido la concepción social de los negocios a través de la historia y de los distintos enfoques teóricos de la

empresa. Así mismo, en este capítulo expondremos los conceptos básicos (responsabilidad social, respuesta social y resultados del comportamiento social) que integran el campo de estudio empresa-sociedad, aclarando su significado y las diferencias existentes entre los mismos. A continuación, nos centraremos en el análisis de la respuesta social corporativa, tratando de identificar y definir las actividades a llevar a cabo por las empresas que pretendan realizar funciones orientadas a contribuir a la mejora y/o salvaguarda del bienestar de la sociedad. Finalmente, y sobre la base de las responsabilidades que se les atribuye a las empresas internacionales en materia de bienestar social, trataremos de profundizar en aquellos trabajos que han pretendido esclarecer cuál ha de ser la implicación social de las empresas internacionales, cómo se ha de llevar a cabo la dirección de la política social en este tipo de empresas y qué factores organizativos, sectoriales o de entorno inciden en la misma.

En el segundo capítulo **-Metodología de investigación-** se describirán los sectores de actividad que constituirán el marco de nuestra investigación -químico y del automóvil-, así como los análisis realizados para su elección. Estos análisis se fundamentarán en las cifras de inversión directa extranjera en España en el período 1988-1996. A continuación, expondremos la importancia y contribución de dichos sectores al desarrollo económico, basándonos para ello en una serie de indicadores tales como los niveles de producción alcanzados, el empleo generado y las operaciones comerciales -exportaciones e importaciones- realizadas. Una vez definidos los sectores objeto de estudio, se plantearán los objetivos de la investigación y se formularán las hipótesis cuyo contraste nos permitirá alcanzar dichos objetivos. Posteriormente, determinaremos qué empresas constituirán la población objeto de nuestros análisis, describiendo, finalmente, el proceso de recogida de información así como las técnicas utilizadas para el análisis de la misma.

En el tercer capítulo **-Análisis de los resultados-** se presentarán los análisis estadísticos realizados así como los resultados obtenidos a partir de los mismos. Dichos resultados nos permitirán, en primer lugar, obtener una descripción de las principales características de las subsidiarias objeto de análisis así como de las compañías internacionales a las que pertenecen y, en segundo lugar, dar respuesta a los tres subobjetivos de que consta nuestra investigación empírica: (1) validar el modelo de respuesta social propuesto, (2) describir el proceso de respuesta social que están llevando a cabo las empresas subsidiarias de los sectores químico y de automoción que operan en territorio español, y (3) identificar los factores que determinan la adopción de un proceso de respuesta social en el ámbito de las empresas internacionales. Con respecto a este último objetivo, se describirán los resultados de los análisis efectuados especificando en cada caso la aceptación o

rechazo de las hipótesis planteadas con relación a cada una de las variables que se incluyen en nuestra investigación y que pretenden aportar un mayor conocimiento sobre los factores que determinan una mayor o menor implicación social por parte de las empresas.

Finalmente, en el cuarto capítulo **-Conclusiones, implicaciones y recomendaciones-** presentaremos las conclusiones más relevantes que se desprenden de nuestra investigación así como las implicaciones -prácticas y académicas- de la misma. Por otra parte, haremos referencia a las principales limitaciones que presenta nuestro trabajo proponiendo, finalmente, algunas recomendaciones para futuros trabajos de investigación que se realicen en este campo. Las conclusiones extraídas del estudio se referirán tanto a la revisión teórica efectuada como al consecuente planteamiento de objetivos e hipótesis y a los resultados del trabajo de campo llevado a cabo para contrastar la validez de las mismas.

CAPÍTULO 1

LA IMPLICACIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA: UN MODELO INTEGRADOR PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA

1.1. LA CONCEPCIÓN SOCIAL DE LOS NEGOCIOS A TRAVÉS DE LA HISTORIA Y DE LOS ENFOQUES TEÓRICOS DE LA EMPRESA

Las relaciones que sostienen las empresas con las sociedades en las cuales desarrollan sus operaciones se basan en tres amplias dimensiones: (a) la historia económica, religiosa, cultural y política de cada país; (b) las necesidades comunes de las actividades empresariales donde quiera que éstas se establezcan (materias primas, mano de obra, tecnología, mercados...); y (c) los acuerdos de colaboración (política, económica, tecnológica,...) entre países. Para cada país estas dimensiones presentan una perspectiva diferente y, por tanto, también es de esperar que existan diferencias en las relaciones que las empresas sostienen con la sociedad (Wood, 1994). En este sentido, la globalización crea nuevos desafíos y nuevas oportunidades para redefinir dichas relaciones; así, los habitantes del mundo tienen mucho que aprender unos de otros, las bases culturales y religiosas para la ética ofrecen similitudes y diferencias que los directivos globales han de clarificar, las estructuras gubernamentales y políticas de cada país tienen diferentes objetivos y métodos para establecer y controlar la política pública dirigida a los negocios, se han de respetar y entender los desequilibrios políticos y económicos entre los países desarrollados y en vías de desarrollo, y los aspectos de carácter global, tales como la destrucción del entorno natural, pueden establecer una nueva relación entre las empresas y las sociedades.

Para comprender mejor cómo se han llegado a desarrollar las actuales relaciones de los negocios con su entorno es necesario realizar un recorrido por los distintos períodos históricos que distinguimos, observando las repercusiones que han tenido las condiciones relevantes del entorno social, económico, político, tecnológico y natural de cada época en las actividades de los negocios. En primer lugar, la Edad Media se caracterizaba por una organización social feudal, en la cual los nobles que poseían la tierra y los campesinos que la trabajaban vivían bajo una serie de obligaciones recíprocas establecidas mediante un *contrato social*. El sistema económico estaba dominado por la agricultura -intensiva en trabajo-, la industria casera, un incipiente comercio y una tecnología que demandaba el uso de la fuerza laboral; a su vez, el sistema de creencias estaba

dominado por la teología de la Iglesia y la filosofía social (Walton, 1967). Las personas que se dedicaban a los negocios no disfrutaban de gran prestigio o poder pues, bajo la influencia de la doctrina cristiana, se pensaba que “[...] cada uno debía ocuparse de sus propios negocios” (Baldwin, 1968:3) existiendo poca aceptación en la jerarquía social para aquellos que se ocupaban de los negocios de otros. La práctica de cargar intereses con motivo de los préstamos era denunciada como inmoral, mientras las regulaciones establecidas por la Iglesia y administradas por los funcionarios locales controlaban los precios, dictaban la calidad de las mercancías e incluso protegían a los negociantes “[...] contra la intensa competencia de otros negociantes de la zona o de fuera” (Walton, 1967:24). En esta época, los negociantes y comerciantes trabajaban para proporcionarse una vida mejor a sí mismos y a sus familias y, por tanto, podría decirse que actuaban en su propio interés. Sin embargo, la *institución* de los negocios en esta época no se construía sobre la premisa del interés propio ya que, como afirma Walton (1967:24), “[...] no existía concepción de que los negocios pudieran operar en otro interés que no fuera el interés público”. Los negocios como institución existían para servir los intereses de Dios, de la Iglesia y de las personas, y su responsabilidad social se centraba, por ejemplo, en que los negociantes y artesanos contribuyeran al sostenimiento de los hospitales y los orfanatos.

La era mercantilista, sin embargo, se caracterizaba por una organización social definida por las monarquías de los estados y por el reemplazo del antiguo contrato social, surgiendo un estilo más directo e individualista de intercambio donde el conocimiento, las habilidades y la fuerza laboral de los trabajadores se ofrecía a cambio de un salario. El sistema económico estaba dominado por el comercio internacional, la colonización de tierras lejanas y el uso de los metales preciosos como moneda. El sistema de creencias, antiguamente universal y definido por la Iglesia, se volvió más individualista, más secular (Eberstedt, 1977). De forma gradual la riqueza empezaba a ser considerada signo de salvación y no de condenación. La riqueza al igual que el poder eran el sello de los intereses nacionales y monárquicos, y el comercio era considerado como el medio ideal para servir a estos intereses. El comercio servía al estado y en el proceso aseguraba mucha riqueza personal, poder y prestigio para la clase negociante anteriormente despreciada y apenas tolerada. Las naciones emergentes ofrecían incentivos a los negocios privados: financiación directa, recursos naturales y protección militar, y los negocios servían “[...] los intereses públicos ayudando a la monarquía a lograr la independencia nacional y proporcionando dinero a través de impuestos a la corona” (Walton, 1967:27). Las relaciones entre el gobierno y los negocios ocuparon la atención de las clases gobernantes durante los siglos XVI y XVII. “Era cada vez más obvio que los

gobiernos, los productores y los consumidores operaban en un *sistema* económico de interdependencia mutua compleja” (Deane, 1978:3).

Sin embargo, en el siguiente período histórico -la revolución industrial- las interrelaciones entre las organizaciones de negocio y la sociedad se difuminaron, hasta tal punto que las primeras servían exclusivamente a sus propios intereses. Polanyi (1944), en su libro *La gran transformación*, ofrece un análisis escalofriante de los efectos económicos, sociales y políticos de la revolución industrial y su consiguiente atención a la economía de mercado como institución social central. La era industrial estuvo llena de acontecimientos y tendencias que transformaron el mundo incluso después de la misma. La industrialización dio como resultado un alto volumen de producción en masa, aumentando los estándares materiales de vida, con la explotación por el beneficio de la naturaleza y el trabajo, un debilitamiento de la confianza social y una población cada vez más educada y móvil. Bajo la premisa de que una economía de mercado no funciona al menos que todo “se venda”, y de que los ingresos deben proceder únicamente de la venta del trabajo, de la tierra y de los recursos naturales, un sistema económico como el que se presenta en la era industrial había de estar enteramente regulado por el precio, sin interferencias que no fueran propias del mercado. Sin embargo, según Polanyi (1944:3-4), “[...] un sistema de este tipo no podría permanecer por mucho tiempo dado que en la sociedad humana no todo se vende”. El mercado conducido por el precio constituye una teoría que no funciona, un experimento para crear una “buena sociedad” sin prestar atención alguna a las cosas que hacen a las sociedades totalmente humanas -los valores, la ética, los sentimientos, la dignidad- y ninguna de las cuales “se vende”.

En este sentido, y con la llegada del postindustrialismo (Bell, 1973), se observa como la pérdida de confianza en las transacciones económicas, que comenzó durante la era industrial, se amplía y expande dando lugar a una mala opinión pública sobre los negocios y el gobierno. Los movimientos de protesta social de los años sesenta y setenta surgen de esa escasez de confianza, de un deseo público por una mayor apertura e información acerca de los negocios y de una percepción de que ni los negocios ni el gobierno tienen voluntad de resolver los problemas sociales serios si no son sometidos a una constante presión social (Wood, 1994). La polución, la discriminación en el empleo, la calidad y seguridad de los productos, la honestidad en la publicidad, las prácticas anticompetitivas, la salud y seguridad en el trabajo, entre otros, se han convertido en temas de controversia que dan como resultado un control más estricto del comportamiento de los negocios y una atención pública más intensa (y a menudo hostil) sobre

cómo operan los mismos. Según Wood (1994), los directivos, altamente cualificados en las operaciones internas de dirección, entraron en los años sesenta inseguros de cómo mirar hacia afuera y de cómo responder a las condiciones que encontraban en dicho entorno. Comenzaron entonces a plantearse nuevas cuestiones: ¿cómo podrían atender sus obligaciones económicas para ganar un beneficio y atender también las demandas de los otros grupos sociales sobre el control de la polución, la equidad en el trabajo, la fabricación de productos que no impliquen riesgos, etc.? Cuestiones como éstas estimularon una re-investigación de los negocios como una institución social y de los directivos como actores sociales clave, observándose una clara tendencia a creer que los negocios debían operar en beneficio de sus propietarios, del estado y de la sociedad. Esta creencia está respaldada, por un lado, por la presión social para que los negocios combinen objetivos sociales y económicos en sus operaciones y, por otro, por los mandatos legales para que los negocios eviten o corrijan sus impactos negativos en la sociedad. Hoy por hoy se reconoce que la función económica está estrechamente vinculada a otros elementos sociales. Los directivos, por tanto, se enfrentan con muchas responsabilidades para las cuales los valores y las prácticas de la era industrial no sentaron precedentes (Wood, 1994).

Este convencimiento, históricamente constatado, de que las organizaciones han de definir objetivos sociales, no reñidos en absoluto con sus objetivos económicos tradicionales, cuya finalidad sea garantizar la supervivencia de la sociedad en la cual operan y, por tanto, la del propio negocio se recoge de una forma explícita en muchas de las perspectivas teóricas presentes en la literatura sobre la teoría de la organización, la economía de las organizaciones, la dirección estratégica y el marketing. A continuación realizamos una breve descripción de cada una de ellas, identificando sus premisas básicas y examinando el interés que muestran por la relación empresa-sociedad.

1.1.1. Teoría de la organización

Dentro del pluralismo teórico existente para explicar y predecir cómo se comportan las organizaciones y las personas en función de sus diferentes estructuras, culturas y entornos hemos identificado un conjunto de teorías desde las cuales se explica la implicación social de la empresa: teoría de sistemas, teoría de la contingencia, teoría de la ecología de las poblaciones, teoría de la dependencia de recursos y teoría institucional. Siguiendo a García Falcón (1995), todas estas teorías consideran a las organizaciones como sistemas abiertos, dependientes de los flujos de personal y

de los recursos del exterior. No obstante, mientras que los supuestos de la teoría de sistemas y de la teoría de la contingencia implican que las organizaciones son sistemas racionales que, por motivos de eficiencia, se esfuerzan por adaptar sus estructuras a las exigencias del entorno, las demás teorías -ecología de las poblaciones, dependencia de recursos e institucional- perciben a las organizaciones como sistemas naturales, en los que el entorno tiene una gran importancia en la determinación de su estructura, su comportamiento y sus oportunidades de supervivencia. Dado que cada una de estas perspectivas teóricas tiene sus propios supuestos sobre la implicación social de la empresa, a continuación comenzamos a comentarlas individualmente.

Teoría de sistemas

En 1972, Preston y Post se enfrentaron a la literatura que conforma el campo de estudio empresa-sociedad y encontraron grandes dificultades para sintetizarla y ordenarla. Pretendían traducir cada una de sus concepciones clave en un lenguaje de teoría de sistemas, asumiendo que la empresa y la sociedad eran sistemas sociales relacionados entre sí de una forma no del todo conocida. Según estos autores, la literatura de sistemas proporciona una forma alternativa de ver la relación empresa-sociedad, siendo el nuevo concepto a aplicar el de los sistemas sociales interdependientes, que, de acuerdo con Parsons (1959), son aquellos sistemas que no sólo influyen uno en el otro sino que también influyen mutuamente en el proceso por el cual continúan interactuando en el tiempo. Este concepto, aplicado al estudio de la sociedad y la empresa, centra su atención en el proceso de interacción, el tipo de comportamiento manifestado por las corporaciones y otros actores sociales y los modelos de respuesta, ya sea de conflicto o de armonía, que emerjan.

Como aproximación conceptual para el análisis de la corporación y la sociedad, la perspectiva social de sistemas interdependientes opera a dos niveles: macro y micro (Post, 1976). En primer lugar, es un modelo a nivel macro de la naturaleza de la relación empresa-sociedad. En este contexto, esta aproximación proporciona una forma diferente de pensar acerca de la corporación y la sociedad en general; por ejemplo, como sistemas sociales que influyen uno en el otro y los procesos por los cuales continúan interactuando en el tiempo. El segundo nivel es el micronivel, que se refiere a las relaciones de la empresa específica y el público relevante interesado en sus resultados económicos y sociales. A este nivel de análisis, las cuestiones de investigación se centran en las variables que influyen en los resultados y en el comportamiento de la empresa, la identificación de su público relevante y los factores que influyen en la respuesta de la empresa a

su público y viceversa (Post, 1976, 1978). Por tanto, a nivel macro, el concepto de sistemas interdependientes funciona como un modelo deductivo, que proporciona proposiciones lógicas para la investigación; a nivel micro, proporciona un marco dentro del cual se puede organizar y estructurar la evidencia empírica. Potencialmente, al menos, el análisis de los casos específicos de las relaciones corporación-sociedad en este marco a nivel micro proporcionará un cuerpo de conocimiento aplicado sobre el proceso de interacción entre la empresa y su entorno externo (Post, 1978).

Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia se desarrolló principalmente en los años sesenta (Lawrence y Lorsch, 1967; Woodward, 1965; Thompson, 1967) y ha constituido parte importante de la literatura sobre la organización. Según Galbraith (1973), esta teoría tiene dos premisas principales: (a) no existe una forma óptima de organizar, y (b) cualquier forma de organizar no es igualmente eficiente. En consecuencia, las organizaciones responden de forma distinta ante diversas situaciones de entorno. Marcus y Goodman (1986) argumentan que el desarrollo de una teoría de la contingencia sería lo más apropiado para explicar las relaciones entre variables de política social, como por ejemplo la relación entre el cumplimiento de las obligaciones sociales y los resultados obtenidos por la empresa. Según estos autores, dicha teoría sostiene que tales relaciones son válidas sólo bajo circunstancias específicas. Si se dan circunstancias similares es de esperar que prevalezcan relaciones similares entre dichas variables.

La proposición central de la teoría de la contingencia clásica es que los resultados empresariales son una consecuencia del ajuste entre el contexto y la estructura. La contribución de Marcus y Goodman (1986) ha sido llevar el debate sobre la política social y los resultados corporativos hacia una teoría de la contingencia, analizando para ello la relación que existe entre los resultados de la empresa y el cumplimiento social en diferentes condiciones como pueden ser el tamaño de la empresa, la amplitud de los problemas sociales a que se enfrenta, las actitudes del equipo directivo hacia los requisitos gubernamentales, etc. Si bien los resultados del estudio de estos autores han de ser tomados con precaución debido, entre otras cosas, al reducido tamaño de la muestra utilizada y a las circunstancias concretas analizadas, en el futuro, cuando se hayan testado suficientes hipótesis contingentes, se podrán hacer comparaciones y construir una teoría más general para explicar las relaciones entre este tipo de variables, lo cual sería de utilidad a quienes tienen que

tomar decisiones de respuesta social y a los académicos preocupados por la forma en que se comportan las empresas.

Teoría de la ecología de las poblaciones

Teniendo su origen en la sociología y la biología, la teoría de la ecología de las poblaciones se apoya en la idea de que las formas organizativas tienen un proceso evolutivo de tres etapas: variación, selección y retención (Aldrich y Pfeffer, 1976; Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979). En la etapa de *variación* las formas organizativas experimentan innovaciones o variaciones en su interior, a través de la adaptación; o bien entre ellas, mediante la creación de formas organizativas completamente nuevas (Aldrich, 1979). En la etapa de *selección* se produce una interacción entre las formas organizativas y las condiciones del entorno; durante esta etapa, organizaciones enteras o partes de sus estructuras y actividades son seleccionadas según su grado de ajuste al entorno (Aldrich, 1979). Y en la etapa de *retención* las estructuras son preservadas, duplicadas o reproducidas (Aldrich y Pfeffer, 1976); en esta etapa se preservan e institucionalizan las formas organizativas seleccionadas.

Siguiendo a Hannan y Freeman (1977), Aldrich (1984:27) afirma que “[...] la capacidad para hacer cambios a corto plazo en respuesta a las condiciones locales es en sí un resultado de los cambios a largo plazo ocasionados por la selección natural”. Al describir un modelo de ecología de las poblaciones, basado en la selección natural, para explicar la supervivencia organizativa argumenta que dicho modelo es útil en cuanto que “[...] explica el cambio organizativo examinando la naturaleza y la distribución de los recursos en los entornos de la organización” (Aldrich, 1984:27). Por tanto, el entorno se muestra como el principal determinante de la actividad organizativa (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979) y, en el campo de las relaciones empresa-sociedad, será el entorno de grupos de interés el que establecerá las bases para la respuesta social corporativa, entendiendo por grupo de interés “[...] cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los propósitos de una corporación (Freeman, 1984:25).

Teoría de la dependencia de recursos

Teniendo su origen en la teoría del intercambio social (Thibault y Kelley, 1959; Emerson, 1962), la teoría de la dependencia de recursos enfatiza la capacidad de adaptación de la organización a su entorno y parte del supuesto de que ninguna organización es autosuficiente o capaz de generar, por sí misma, la cantidad y diversidad de recursos que necesita (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978). En consecuencia, esta teoría requiere que las empresas acudan a fuentes de suministro fiables para la obtención de recursos clave. El mantenimiento de una relación consistente con las fuentes de suministro exige a la organización la adopción de comportamientos que los suministradores de recursos consideren aceptables y, por tanto, socialmente deseables. De lo contrario, a las empresas que no siguen las normas les será denegado el acceso a los recursos clave, serán consideradas ilegítimas y con el tiempo fracasarán; en contraposición, las organizaciones que se ajustan a las normas sobrevivirán.

Las empresas con estrategias similares competirán por el mismo tipo de recursos (recursos técnicos, humanos y financieros) y dependerán de la misma red de suministradores, la cual les exigirá comportamientos aceptables que permitan reducir las dificultades de evaluación y control (Hannan y Freeman, 1984). Podemos afirmar, por tanto, que las empresas habrán de competir por la obtención de recursos clave sobre la base de su aceptación como buenos ciudadanos corporativos, aceptación que estará supeditada, necesariamente, a su propia legitimidad.

Teoría institucional

La principal hipótesis de la teoría institucional consiste en que gran parte de las acciones organizativas reflejan un patrón de comportamiento que evoluciona a lo largo del tiempo y es legitimado por el gobierno, por otras organizaciones o por la propia organización (Pfeffer, 1987; Zucker, 1987). Este fenómeno de la legitimidad puede ilustrarse con las aportaciones de diversos trabajos. Así, Meyer y Zucker (1990) describen a las empresas permanentemente débiles como esas que persisten porque son legítimas, incluso aunque sean ineficientes, dado que la legitimidad concede a estas empresas débiles una vida duradera. Este planteamiento sostiene que las empresas y sus directivos se implican en comportamientos que introducen a la organización en una red de relaciones sociales. Estas relaciones sociales dotan a la organización de valor y los comportamientos que ocurren en dicha red se institucionalizan de forma gradual hasta que adquieren un estatus que va más allá de su valor pragmático (Beliveau *et al.*, 1994). Así, Spender (1989) describe cómo las empresas desarrollan recetas o fórmulas de actuación de manera que las

rutinas de comportamiento dentro de los sectores son similares, mientras que las rutinas entre sectores difieren; por tanto, lo que convierte en legítimo a un sector puede no ser legítimo en otro.

Una forma especial de comportamiento es la que hace referencia a la interacción con la comunidad: *la respuesta social corporativa*. Estos comportamientos comienzan en las primeras fases de desarrollo de la empresa, de modo que los comportamientos de las empresas que sobreviven en un sector son imitados por los nuevos entrantes; los más débiles imitan los comportamientos de los más fuertes de tal forma que emerge un estilo dominante de comportamiento. Ese estilo dominante es legítimo y se convierte en el estándar del sector (Beliveau *et al.*, 1994). Los autores afirman que en aquellos casos en que la respuesta social corporativa sea la norma de un sector, las empresas del mismo exhibirán comportamientos socialmente responsables. Al contrario, cuando la respuesta social corporativa no es una norma para un sector, las empresas no adoptarán estos procesos. *A priori* no es posible predecir la existencia o no de respuesta social corporativa en un sector, pues las causas están inmersas en los procesos evolutivos que se dan en los mismos. En este sentido, Baucus y Near (1991) apoyan la idea de que los estándares de respuesta social corporativa podrían variar entre sectores en la medida en que las diferencias sectoriales predigan comportamientos ilegales. En este sentido, se puede afirmar que el tipo de sector es un fuerte predictor del nivel de respuesta social corporativa de la empresa.

1.1.2. Economía de las organizaciones

En respuesta a los cambios políticos y sociales, las empresas han desarrollado sistemas de dirección que les permiten identificar y evaluar dichos cambios y desarrollar las capacidades administrativas apropiadas para responder a los mismos. De esta forma, las cuestiones externas (*e.g.* políticas y sociales) van a ser importantes para que las empresas logren su estrategia corporativa global. Tanto es así que la respuesta de la empresa a dichas cuestiones debe ser económicamente eficiente y políticamente eficaz (Post *et al.*, 1983; Marcus, 1984, 1985; Andrews, 1985; Wartick y Rude, 1986; Mahon y Post, 1987).

Con este objeto, y una vez identificados y priorizados los temas sociales y políticos que afectan a la corporación, la dirección debe determinar cuál va a ser su respuesta estratégica a estas cuestiones del entorno, así como las actividades para llevarlas a cabo; esto es, la implementación de la estrategia de respuesta social (Kaufman *et al.*, 1989). En este punto los directivos se enfrentan a

dos opciones: llevar a cabo este tipo de actividades en solitario, o bien formando una coalición con otras organizaciones o asociaciones (Littlejohn, 1986). Además, han de determinar la estructura apropiada para implantar las actividades que den respuesta a las cuestiones sociales. Para ejecutar estas decisiones de implementación, la dirección debe determinar si utilizará recursos corporativos internos (existentes actualmente en la empresa o que hayan de ser creados), contratará en el exterior intermediarios especializados o bien se apoyará en asociaciones tales como las Cámaras de Comercio o las Asociaciones Empresariales (Kaufman *et al.*, 1989). Dentro de la economía de las organizaciones, dos teorías complementarias han ofrecido respuesta a estas cuestiones: la teoría de los costes de transacción y la teoría de la agencia. A continuación procedemos a revisar sus aportaciones al estudio de la dirección de los asuntos de interés social por parte de las empresas.

Teoría de los costes de transacción

La economía de los costes de transacción (Williamson, 1981, 1985) nos proporciona el marco teórico que permite a la empresa tomar la decisión de internalizar o externalizar la dirección de las cuestiones sociales. A partir de dicha teoría podremos determinar los acuerdos organizativos que economizan los costes de una transacción¹ y, por tanto, permiten implantar de forma exitosa la estrategia social de la empresa. Siguiendo a este mismo autor, una empresa tiene la opción de contratar en el exterior (en el mercado) una determinada función o bien hacerla internamente. Contratando externamente la empresa se enfrenta al riesgo moral que aparece cuando debe confiar en un agente oportunista e incurre en los costes que se derivan de la racionalidad limitada (competencias cognitivas humanas restringidas) al especificar, observar y vigilar el comportamiento de este agente.

Aunque los costes de transacción están siempre presentes, su magnitud depende de dos atributos: (a) la frecuencia con la cual ocurren dichas transacciones², y (b) el grado en el que las mismas

¹ Williamson (1975) denomina a los acuerdos organizativos *estructuras alternativas de gobierno* y define la transacción como la transferencia de bienes o servicios entre actores económicos.

² En el análisis llevado a cabo por Williamson (1975, 1981, 1985), las transacciones de la empresa, atendiendo a su frecuencia, pueden ser recurrentes u ocasionales.

requieren inversiones específicas³ por parte del “suministrador”. Así, con el fin de minimizar los costes de transacción, si una determinada cuestión social es específica de la empresa, debería ser resuelta por ella misma; dentro de la organización, si la cuestión tiene una frecuencia recurrente; o contratando con intermediarios especializados de fuera, si se trata de una cuestión ocasional. Por otra parte, si la posición de la empresa es la misma que la posición del sector, en términos de eficiencia debería existir una asociación sectorial que resuelva dichas cuestiones (Kaufman *et al.*, 1989). Dichas asociaciones pueden llevar a cabo la totalidad o parte de estas actividades internamente o bien contratarlas fuera (véase cuadro 1.1). Todas estas opciones se fundamentan en los argumentos de Williamson (1975, 1981, 1985) para desarrollar un esquema de estructuras eficientes para las transacciones. Según este autor, cuando una transacción no requiere inversiones específicas, el mercado es el mecanismo de gobierno más eficiente para su realización, tanto cuando ésta es recurrente como ocasional, ya que la existencia de múltiples oferentes y demandantes favorecerá la realización satisfactoria de la misma. Por el contrario, cuando la transacción requiere una inversión en activos específicos, el mercado no protege adecuadamente a las partes implicadas en la misma, dando paso a la internalización de actividades como mecanismo alternativo que permite minimizar los costes de transacción. Esta internalización estará justificada fundamentalmente ante transacciones de frecuencia recurrente.

CUADRO 1.1

Formas de implementar la dirección de temas de interés social

Fuente: Kaufman *et al.* (1989:264)

<i>Especificidad de activos</i> <i>Frecuencia de la transacción</i>	<i>No específicos</i> <i>(Los intereses de la empresa y del sector convergen)</i>	<i>Específicos</i> <i>(Los intereses de la empresa y del sector divergen)</i>
<i>Recurrente</i>	Las empresas se basan en asociaciones sectoriales.	Las empresas se basan en un <i>staff</i> interno.
<i>Ocasional</i>	Las asociaciones sectoriales contratan con intermediarios especializados.	Las empresas contratan con intermediarios especializados.

Por último, es necesario señalar que una empresa que se enfrenta con múltiples temas sociales seguirá todas o parte de estas estrategias de una forma simultánea. Así, por ejemplo, siempre será necesario un mínimo de implicación por parte de la dirección interna simplemente para identificar y evaluar los temas sociales y decidir cómo tratarlos (Kaufman *et al.*, 1989).

³ Una inversión específica es aquella que se realiza en determinados activos (*e.g.* capital humano), los cuales no pueden ser reasignados a un uso alternativo sin una reducción significativa de su valor o utilidad (Williamson, 1975, 1981, 1985).

Teoría de la agencia

La teoría de la agencia tiene como principal objetivo la descripción de las relaciones en las que una parte (el principal) delega trabajo en otra parte (el agente), utilizando para ello el concepto de contrato (Jensen y Meckling, 1976). La teoría pretende determinar el contrato más eficiente bajo determinados supuestos referentes a las personas, las organizaciones y la información. Según Mitnick (1975), el *principal* se enfrenta a serios problemas a la hora de contratar a un *agente*, fundamentalmente porque no puede imponerle un cumplimiento perfecto. Los costes de especificar las acciones de un agente así como de evaluarle y controlarle son mayores a sus beneficios incrementales. De esta forma, los agentes pueden disfrutar de una libertad sustancial que les permite actuar de forma diferente a lo que pretendía el principal en un principio. Por otra parte, en el sistema de Mitnick (1975), el control deteriora la relación por dos razones: (1) los principales muchas veces no pueden juzgar el comportamiento de los agentes (problema de *selección adversa*); y (2) a menudo el principal carece de habilidad para controlar adecuadamente las actividades del día a día del agente (*riesgo moral*), lo cual aumenta las dificultades de control. Mitnick (1975) ofrece cuatro razones para establecer relaciones principal-agente:

De contenido: el principal no posee las capacidades específicas que tienen los agentes. El agente, por tanto, es necesario para lograr una meta que el principal no podría lograr por sí solo. De esta forma, la información y la experiencia especializada proporcionada por el agente reducen la incertidumbre y el riesgo del principal.

Práctica o estructural: el principal posee la experiencia necesaria pero no puede aplicar dicha experiencia a nivel de campo por el coste de oportunidad que le supone.

Simbólica: el agente no es necesario para lograr un resultado adecuado de la tarea sino para transmitir impresiones, sobre todo aquéllas que los directivos crean y sostienen ante una crisis o problema inesperado.

Sistémica: aquí la creación de la agencia surge para enfrentarse a la acción colectiva. El *entrepreneur/agente*, en este caso, puede proporcionar bienes públicos y/o solucionar

externalidades, absorbiendo así los riesgos y reduciendo la incertidumbre en situaciones donde los comportamientos son contingentes.

Si bien las dos primeras razones de creación de relaciones de agencia son consistentes con la economía de los costes de transacción, las dos últimas son más novedosas. Así, la cuarta categoría de Mitnick, los beneficios sistémicos, integra ideas que proceden de la teoría de la acción colectiva, la cual reconoce que existen serios problemas al organizar las colectividades para asegurar los bienes públicos (Olson, 1965; Salisbury, 1969; Frohlich *et al.*, 1971; Hardin, 1982; Yoffie, 1987). La tradición de utilizar unidades agregadas (*e.g.* asociaciones sectoriales, grupos de interés, burocracias, clases sociales) para explicar los fenómenos políticos es muy antigua en las ciencias sociales y es, además, compartida por los pluralistas, corporativistas, institucionalistas y marxistas. La acción colectiva es una de las primeras teorías que ofrece un serio desafío a los modelos agregados (Olson, 1965) y lo hace cuestionando la presunción de que los intereses colectivos o de grupo son las razones que unen a las empresas a seguir metas sociales. La acción colectiva propone que las empresas racionales y autointeresadas se implicarán en este tipo de comportamientos sólo cuando (1) el número de empresas involucradas sea reducido; (2) los beneficios alcancen sólo a unas pocas de esas empresas; (3) exista coerción legal; y/o (4) exista un incentivo distinto al mero logro colectivo de las metas (Maitland, 1985). Para los directivos de temas sociales, la teoría de la acción colectiva supone un serio dilema (Mitnick, 1986) puesto que, en la mayoría de los casos, los temas sociales se resuelven a través de políticas mayoritarias y de coalición (Wilson, 1980; Chubb, 1983).

1.1.3. La dirección estratégica

El concepto de dirección estratégica es importante debido a que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y, por tanto, desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto (Haselhoff, 1976; Ansoff, 1977; Hofer y Schendel, 1978; Bracker, 1980; Ackoff, 1981; Freeman, 1984). En los manuales más recientes de dirección estratégica se hace referencia explícita a la ética en el tratamiento de aspectos como la definición de la misión, el análisis del entorno o la formulación de la estrategia (*e.g.* Thompson y Strickland, 1994; Certo y Peter, 1995; Hill y Jones, 1996). La cuestión ética se menciona entre los factores que definen la estrategia y entre los criterios para juzgar una buena o mala formulación estratégica. A

su vez, la ética aparece también entre los elementos que hacen posible una efectiva implementación, junto con la cultura y el liderazgo. Todo esto pone de relieve la existencia de algún tipo de relación práctica entre ética y dirección estratégica; sin embargo, su conexión teórica es aún un tema de gran debate (Melé *et al.*, 1997).

La relación entre los elementos propios de la estrategia y la ética no es novedosa en la literatura sobre dirección. Autores como Barnard (1938) y Simon (1947) ya hicieron referencia explícita a la ética en sus primeros trabajos, antes incluso de que el concepto de estrategia viera la luz. Posteriormente, en la década de los setenta, autores pioneros de la estrategia empresarial como Ansoff (1965) o Andrews (1971) hicieron de nuevo referencia a la cuestión ética. Concretamente este último autor, quizás el más representativo en cuanto a la conexión entre ética y estrategia, en su trabajo de 1977 describe cuatro elementos integrantes de la estrategia: (1) las oportunidades del mercado; (2) los recursos y competencias corporativas; (3) los valores y aspiraciones personales; y (4) el reconocimiento de las obligaciones debidas a los accionistas y a otros sectores de la sociedad. Sin duda, Andrews (1977) es el primer autor que incorpora de modo explícito la dimensión moral entre los componentes de la decisión estratégica, entre los criterios que permiten valorarla y dentro de la propia lógica del modelo de formulación estratégica.

En el diseño de la estrategia debe quedar definido lo que se podría hacer (oportunidades), lo que se puede hacer (recursos), lo que se quiere hacer (deseos) y lo que se debería hacer (responsabilidades) (Melé *et al.*, 1997). Andrews (1977) coincide en la necesidad de tener en cuenta los valores personales, pero en el pensamiento de este autor el concepto de ética no se identifica exclusivamente con el de valores personales, sino que busca un “debe-ser” que se identifica con la responsabilidad social, teniendo ésta como referencia “[...] el punto de vista de los observadores desinteresados de la sociedad y sus propias normas de lo correcto o lo incorrecto” (Andrews, 1977:153). Se trata, en definitiva, de buscar estándares éticos elevados.

Como ocurriera con los valores, las cuestiones de responsabilidad social muchas veces son entendidas como datos externos a la realidad empírica que han de ser tenidos en cuenta al formular la estrategia. De esta forma, la ética se entiende exclusivamente como añadido a la lógica económica, aceptándose las responsabilidades sociales por sus efectos económicos. Refiriéndose a los elementos de la estrategia, Andrews (1977:208) dirá que “[...] sólo se puede llegar a la decisión estratégica después de haber considerado todos estos factores y de haber valorado las implicaciones para la acción de cada uno de ellos”.

No obstante, desde la década de los setenta el concepto de responsabilidad social, que es considerado excesivamente abstracto y genérico, comienza a ser sustituido por el de sensibilidad social y así, en la década de los ochenta, algunos autores de dirección estratégica como Ansoff (1984) hacen referencia explícita a la sensibilidad social en sus trabajos sobre estrategia. Por su parte, Freeman (1984:40), ante la necesidad de integrar ética y estrategia, advierte que “[...] se hace necesario un esquema conceptual que analice esas fuerzas de un modo integrador. Necesitamos comprender las complejas interconexiones entre las fuerzas sociales y económicas”. De este modo dispone de un marco conceptual que, partiendo del concepto de estrategia empresarial de Schendel y Hofer (1979), le permite diseñar un proceso de formulación de la estrategia que incorpora tres tipos de análisis (1) análisis de los grupos de interés; (2) análisis de los valores; y (3) análisis de las cuestiones sociales. Posteriormente, Freeman y Gilbert (1988) incorporan al lenguaje de la estrategia términos propios de la ética, integrando la dimensión moral en el proceso de dirección estratégica a través del concepto de grupos de interés.

En los años noventa, Hosmer (1994) mantiene que la ética debería ser algo central y no periférico a la dirección estratégica. La razón última que justificaría su incorporación en el proceso de planificación estratégica se apoyaría en la obtención de la confianza de los grupos de interés, ya que esta confianza genera compromiso y éste, a su vez, asegura el esfuerzo. Según este autor, la razón para la incorporación de la ética, a través del concepto de confianza, responde a motivos de competitividad. No obstante, aunque es verdad que el concepto de “confianza” es común a los dos campos de investigación, moral y estratégico, y su desarrollo es clave para un acercamiento de ambas disciplinas, ya han surgido voces que critican una incorporación de la ética al campo estratégico basada exclusivamente en razones de *competitividad* (Schwab, 1996; Shaw y Corvino, 1996). Según estos autores, la confianza moral no es más que un sentimiento positivo generado por una actuación que se considera moralmente buena.

Junto a las aportaciones de Hosmer (1994), otro intento de conectar la ética y la estrategia lo constituye el trabajo de Singer (1994) cuyo enfoque está en el papel que juega la racionalidad en cualquier intento por conectar ética y estrategia. El punto de partida es la existencia de “[...] un conjunto de racionalidades económicas que informan la estrategia directamente” y que, una vez analizadas éstas, la cuestión es “[...] si otras formas de racionalidad podrían actuar como este conjunto de racionalidades económicas” (Singer, 1994:193). Siguiendo este razonamiento, el autor

pone de manifiesto que el punto de encuentro entre estrategia y racionalidad se halla en la misma acción humana: “[...] el lenguaje y los fundamentos conceptuales de la teoría de dirección estratégica tienen un cercano paralelismo con la pluralidad de racionalidades. Esto seguramente no es una coincidencia. Puede ser explicado por la simple observación de que ambos conjuntos de conceptos (racionalidad y estrategia) están intentando resolver los mismos problemas universales de acción, decisión y comportamiento en contextos socioeconómicos” (Singer, 1994:197). A partir de aquí, dado que la racionalidad moral es una de tantas, Singer (1994:200) concluye que “[...] si estrategia y racionalidad están las dos ampliamente interesadas en problemas de acción, decisión y comportamiento en contextos socioeconómicos, entonces así también lo están la ética y la amplia disciplina de la filosofía moral”. De este modo, ética y estrategia pueden caminar juntas.

Por su parte, Melé *et al.* (1997) proponen una visión integradora de la ética y la estrategia a través del concepto de “racionalidad global”. Estos autores enfatizan la distinción entre racionalidad instrumental y racionalidad global; la racionalidad “del hacer” que mira propiamente a los resultados, y la racionalidad “del actuar” que mira a la acción misma y al que actúa. La primera es una racionalidad instrumental que guía la acción humana en orden a la consecución de fines que quedan fuera del hombre y que considera exclusivamente el fin instrumental del hacer. En este sentido, la calificación de la acción dependerá del propósito. Así, por ejemplo, si una buena falsificación de un billete es aquella que da bien el “pego”, la racionalidad económica, si se reduce a mera racionalidad instrumental, no puede emitir un juicio sobre la inconveniencia del negocio de la falsificación (Melé *et al.*, 1997).

Siguiendo el razonamiento anterior, estos autores afirman que “[...] la racionalidad propia de la economía en general, y la del pensamiento estratégico en particular, ha sido entendida habitualmente como racionalidad instrumental” (Melé *et al.*, 1997:13). Una estrategia es buena cuando cumple su misión o, siguiendo la terminología de Mintzberg (1978), cuando sirve de plan, pauta, patrón, posición y perspectiva. Nada se dice de la repercusión que tal estrategia tiene sobre aquellas personas que la diseñan, ejecutan o sufren. Una racionalidad exclusivamente “instrumental”, seguida a ciegas, podría dar por “buenos” multitud de negocios inmorales, siempre que los riesgos resultaran cubiertos. Sin embargo, la acción es única. Con ella se busca unos resultados y, en este sentido, es racionalidad instrumental, pero al mismo tiempo, es una acción humana que reclama una racionalidad global. En otras palabras, la racionalidad instrumental (lógica económica) ha de ser considerada dentro de la racionalidad global (lógica de acción). La ética no

es pues un añadido a la racionalidad económica, sino que la racionalidad ética es parte de la lógica de la acción. En suma, si la estrategia empresarial constituye una acción humana, debe responder a una racionalidad global, que mira tanto a la lógica del “hacer” como a la lógica del “actuar”. Quedarse sólo en la primera constituye un reduccionismo, una concepción parcial de la realidad y en la realidad empresarial no hay estrategias sin acción y, por tanto, sin ética (Melé *et al.*, 1997). La importancia de esta cuestión se puede expresar, siguiendo a Hosmer (1996:501), en los siguientes términos: “[...] las compañías hoy -debido al aumento de la competencia global y al avance de la complejidad tecnológica- dependen mucho más que antaño de la confianza de los trabajadores, especialistas, directivos, etc.”. La confianza es un elemento de estabilidad para la estrategia y cuando ésta desaparece, la implementación estratégica ha de recurrir a lentos y costosos mecanismos de control y normas de actuación. En sentido positivo, la confianza lleva al compromiso, y éste al esfuerzo, lo que, a la larga, acaba siempre en beneficio de la compañía (Hosmer, 1996). La confianza puede ser fruto de una actuación directiva técnicamente correcta. Pero, siguiendo la lógica de la racionalidad global, sólo el actuar bien, en sentido técnico y moral al mismo tiempo, puede ser fuente de auténtica confianza (Melé *et al.*, 1997).

Una perspectiva teórica presente en la literatura sobre dirección estratégica y que merece especial atención es la denominada teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos, la cual, si bien ha hecho importantes incursiones en el campo de la dirección estratégica (*e.g.* Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991), ha dedicado escasa atención a conceptualizar el recurso *capacidad de respuesta ética y social* de una corporación (Litz, 1996). Así, no se han realizado muchos esfuerzos con el fin de integrar la visión de la empresa basada en los recursos con los marcos conceptuales de la responsabilidad social corporativa (*e.g.* Davis, 1973, 1975), la respuesta social corporativa (*e.g.* Ackerman y Bauer, 1976; Sethi, 1979) y la *performance*⁴ social corporativa (*e.g.* Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991ab). En este sentido, Litz (1996) afirma que la empresa ha de desarrollar unas capacidades para responder de una forma decisiva y a tiempo a un estímulo relevante. El número significativo de incidentes que se produce en el terreno corporativo sugiere que tal capacidad está infradesarrollada en un número importante de empresas. Más aún, estos incidentes sugieren que los recursos basados en la respuesta, esto es, las *capacidades o habilidades*

⁴ A lo largo del presente documento utilizaremos el término *performance* social para denotar a los principios, comportamientos y resultados de las empresas que se implican en actividades encaminadas a la salvaguarda y/o mejora del bienestar social. No es posible traducir este término por otros como resultados, acciones, desempeño o comportamiento (Colin, 1992) porque cada uno de ellos denotaría sólo uno de los componentes que integran la *performance* social, tal y como analizaremos en el subepígrafe 1.2.4 del presente capítulo.

para (responder a) situaciones, pueden no haber sido suficientemente desarrollados. En esta línea, Chase (1982) emprendió una corriente de investigación conocida como la dirección de temas de interés social, la cual, según el propio autor, implica “[...] la capacidad de entender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de planificación y todas las habilidades en relaciones públicas y temas públicos para el logro de un objetivo: la participación significativa en la creación de una política pública que afecta al destino personal e institucional” (Chase, 1982:1-2). De esta forma, su trabajo, y trabajos posteriores, ponen de manifiesto el valor potencial de los recursos que puede ser alcanzado en la formulación e implementación de respuestas a los temas que la empresa está obligada a responder si quiere lograr o mantener una legitimidad institucional (Parsons, 1960).

Tres funciones esenciales: la percepción de los grupos de interés, la reflexión ética y la acción de respuesta, han sido ignorados en los esfuerzos pasados de integración de la literatura. Mientras que las competencias básicas en materia de contabilidad, finanzas, marketing y producción continúan siendo necesarias, parece que sin la ayuda de estas tres competencias adicionales la sostenibilidad organizativa peligraría. En la medida en que la empresa pueda reconocer su interdependencia, reflejar los estándares éticos apropiados a la situación y reaccionar de una forma adecuada y a tiempo, esta empresa poseerá unos activos valiosos, poco comunes, inimitables y no sustituibles, esto es, poseerá recursos estratégicos (Litz, 1996).

1.1.4. Enfoque del marketing

El proceso de marketing facilita la distribución y el intercambio de bienes y servicios en una sociedad. Por tanto, este proceso debería implicar una mejora en la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. Las tres aportaciones del proceso de marketing a la sociedad (distribución, intercambio de bienes y servicios y generación de calidad de vida) pueden realizarse a través de: (1) un marketing para individuos o grupos específicos (privilegiados) o (2) un marketing para la sociedad en su conjunto. Mientras que el primero puede enfatizar la mejora en el bienestar particular de determinadas personas, el segundo implicaría el aumento de la calidad de vida de la sociedad en su conjunto (Samli, 1992). De esta forma, si el bienestar de la sociedad aumenta, la calidad de vida de las personas que la integran también mejorará. Si, por otra parte, el marketing aumenta el bienestar de un grupo determinado, el resto de la sociedad quedaría decepcionado.

Asumiendo que la segunda opción es mejor que la primera, es necesario determinar cómo se puede utilizar el marketing para aumentar el bienestar de la sociedad en su conjunto. La responsabilidad social, si se maneja de forma adecuada, puede jugar un importante papel en la consecución de este objetivo y, por tanto, en la mejora del bienestar de todos los individuos (Samli, 1992). Siguiendo este razonamiento, un fracaso en el establecimiento de un sistema de marketing adecuado implicaría hacer marketing sólo para unos pocos privilegiados. Esto significa que, desde el individualismo, el bienestar de unos pocos individuos se considera más importante que el bienestar del resto de la sociedad. El fracaso para establecer la responsabilidad social en marketing es probable que conduzca a lo que, hace algunos años, Samli y Sirgy (1982) denominaron *patología en marketing*.

La responsabilidad social del marketing, por tanto, no debe considerarse como una moda pasajera o como un esquema idealista, sino que el fracaso del marketing como disciplina y como proceso social que toma seriamente sus responsabilidades sociales puede ir en detrimento no sólo de la sociedad en general sino también del marketing en sí. De esta forma, es el propio interés antes que el altruismo lo que debe guiar el desarrollo de estas actividades en la empresa (Samli, 1992). El autointerés es el que debe guiar al marketing hacia una estrategia general de responsabilidad social, la cual debe tener dos características fundamentales: (1) debe adoptar un modelo de sistema total y, además, hacer frente a las condiciones patológicas, la eliminación de las cuales ayudará a la optimización del propio sistema; y (2) debe ser proactiva antes que reactiva en sus esfuerzos de

ajuste, de manera que dicha postura proactiva impida daños y riesgos probables así como otras alternativas costosas para la mejora de la calidad de vida actual.

En la línea de la argumentación anterior, podemos afirmar que los factores que han llevado al “marketing verde”, exponente claro de la dimensión social del marketing, son las mismas razones que han influido en el “*greening*”⁵ de las corporaciones (Lampe y Gazda, 1995). Entre dichas razones estos autores destacan: los daños medioambientales o la amenaza de este tipo de daños, la opinión pública y las preocupaciones sociales por el entorno, las fuerzas sociales en pro del “*greening*” de los negocios, el poder político “verde”, las leyes medioambientales, las actitudes de los consumidores y las compras “verdes”, las presiones institucionales de inversores y empleados y el “*greening*” de los negocios.

Normalmente los directores de marketing formulan sus planes siguiendo una secuencia de decisiones. En primer lugar, determinan cuáles son los objetivos de marketing (en términos de ventas, beneficios, y/o cuota de mercado) con respecto a un producto determinado y para un período de tiempo concreto. En segundo lugar, y sobre la base de los objetivos establecidos, intentan determinar la estrategia de marketing más conveniente para lograr los objetivos diseñados. En tercer lugar, y sobre la base de la estrategia de marketing seleccionada, toman decisiones referentes a las cuatro *p* (producto, precio, promoción y distribución). Estas decisiones constituyen las denominadas tácticas de marketing. Finalmente, una vez que se toman las decisiones tácticas, el director de marketing ha de identificar los recursos necesarios para implantarlas, es decir, establece el presupuesto de marketing. Todas estas decisiones se adoptarán de una forma ligeramente diferente cuando estamos ante directores de marketing que defienden una filosofía de calidad de vida (Sirgy, 1996).

En cuanto al establecimiento de los objetivos de marketing, Sirgy (1996) afirma que dichos objetivos deben ser formulados de tal forma que: (a) mejoren el bienestar de los consumidores ofreciéndoles un producto que sea asequible y ‘saludable’; (b) reduzcan de forma significativa los efectos negativos en aquellos consumidores que tienen alguna relación con el marketing de la empresa o con los productos que ésta ofrece; (3) reduzcan de forma significativa los efectos en el público en general; y (4) aumenten la rentabilidad a largo plazo. Este mismo autor considera que

⁵ Respuesta de las organizaciones a los efectos medioambientales de sus operaciones (diseño, producción, empaquetado, etiquetado, distribución, etc.) (Lampe y Gazda, 1995:303).

la formulación de la estrategia de marketing ha de centrarse en identificar comportamientos ‘saludables’ que contribuyan al bienestar social y, al mismo tiempo, al logro de los objetivos establecidos.

La táctica de marketing, como indicamos anteriormente, implica tomar decisiones relacionadas con el producto, el precio, la promoción y la distribución (Sirgy, 1996). En primer lugar, y con respecto a la selección del producto, los directores de marketing deberían proporcionar una configuración de productos que cubra de la forma más ‘saludable’ posible las demandas del segmento de mercado seleccionado, adoptando criterios éticos en la toma de decisiones referente al diseño, etiquetado, empaquetado y presentación del producto. En segundo lugar, en lo que a las decisiones de precios se refiere, éstos se han de establecer de tal forma que el producto sea asequible y que permita obtener una rentabilidad a largo plazo. Sirgy (1996:251) considera que un producto es asequible cuando “[...] el consumidor puede pagarlo sin renunciar a comprar otros productos de carácter necesario”.

En tercer lugar, en cuanto a las decisiones de distribución, y para asegurar el cumplimiento con el segundo y tercero de los objetivos de marketing -minimizar los efectos negativos sobre los consumidores y sobre el público en general-, los directores de marketing no tomarán decisiones que puedan ser consideradas poco éticas o ilegales. Según Céspedes (1993), entre este tipo de decisiones se encuentran: las relacionadas con el marketing *gris* (venta de productos a través de canales de distribución que no están autorizados por el propietario de la marca), en las que el colectivo afectado serían los distribuidores autorizados; el cobro de cuotas al fabricante por el espacio que el detallista destina a sus productos en los estantes -práctica anticompetitiva porque crea una barrera de entrada para los pequeños fabricantes que no pueden pagar dichas cuotas-; y el abuso de métodos de marketing directo, tales como algunos tipos de venta postal, venta personal y telemarketing, que violan el derecho de los consumidores a la privacidad y confidencialidad. Se trata de métodos intrusos que manipulan a los consumidores induciéndoles a comprar productos que, de otro modo, no hubiesen comprado. En definitiva, y para evitar estas prácticas, los directores de marketing tomarán decisiones de distribución atendiendo no sólo a criterios legales sino también éticos (Sirgy, 1996).

Los directores de marketing preocupados por la calidad de vida tomarán decisiones de promoción de la misma forma que lo hacen sus homólogos tradicionales. Sin embargo, diferirán de éstos en

que nunca tomarán una decisión que pueda llegar a ser criticada como poco ética o ilegal. Los defensores de la ética en marketing han criticado a los directores de este área por problemas como: los anuncios televisivos dirigidos a niños (puesto que son personas susceptibles, que no distinguen la propaganda de la realidad), la sobreutilización de testimonios de personajes famosos (dando la impresión de que el producto está siendo utilizado por dichos individuos), el uso de técnicas psicológicas para persuadir a los consumidores, etc. (Drumwright, 1993).

Finalmente, los directores de marketing, sobre la base de la calidad de vida, utilizarán técnicas de previsión similares a sus homólogos tradicionales para establecer el presupuesto de marketing, con la única diferencia que las previsiones de ventas estarán basadas en un precio acorde con lo que el consumidor puede permitirse pagar. Según Sirgy (1996), el criterio no es la maximización de los beneficios inmediatos sino de los beneficios a largo plazo. Además, cada producto no debe ser considerado como un generador de beneficios, sino que el énfasis debería establecerse en la línea de producto, de tal forma que algunos productos contribuirán más que otros a la viabilidad a largo plazo de la empresa. Si bien ciertos productos no proporcionan un beneficio a corto plazo, sí que pueden contribuir al margen de beneficios de la totalidad de la línea de producto. Así, las organizaciones lucrativas pueden adoptar filosofías de calidad de vida y prosperar cubriendo la demanda de ciertos segmentos de mercado sin considerar a todos y cada uno de sus productos como centros de beneficios.

1.2. LA PERFORMANCE SOCIAL CORPORATIVA

La *performance* social corporativa ha sido un término estudiado durante décadas, en las que se han ido dando pasos incrementales hacia una teoría que explique el comportamiento social de las empresas. A pesar de que los desarrollos conceptuales efectuados no han sido integrados entre sí, sino que muchas veces han sido tratados como ideas independientes e incluso competidoras, se ha ido generando un campo amplio, interesante y diverso de teoría e investigación que permite a los académicos situar sus trabajos dentro de un modelo acerca de las relaciones de la empresa con la sociedad.

Las diferentes definiciones encontradas en la literatura sobre el término *performance* social corporativa no son, a nuestro entender, enteramente satisfactorias. Así, Preston (1978), Sethi (1979)

y Carroll (1979) propusieron una serie de categorías para valorar la *performance* social corporativa pero no una definición concisa de la misma. A su vez, Jones (1983) defendió el *control* social, no la *performance* social, como variable central en la investigación de las relaciones empresa-sociedad y Ullmann (1985) mostró la necesidad de una teoría de la *performance* social en su revisión de la investigación empírica relacionada con el campo pero sin llegar tampoco a definirla. Por su parte, Windsor y Preston (1988) afirman que cuando una empresa pretende alcanzar algunos objetivos adicionales a sus metas económicas, financieras y de mercado tiene políticas sociales y que estas políticas, y su implementación, pueden contribuir a la legitimidad social de la empresa puesto que van a determinar su impacto en la sociedad, esto es, su *performance* social.

En el presente apartado pretendemos analizar (a) los principios que guían la actuación de la empresa en materia social -responsabilidad social corporativa-, (b) las acciones que deben emprender las empresas para cumplir con sus obligaciones sociales -respuesta social corporativa- y (c) los resultados sociales que se derivan del comportamiento corporativo. Finalmente, y sobre la base de estos tres componentes, mostraremos la integración conceptual que han efectuado diferentes autores y que les ha permitido proponer un modelo de *performance* social corporativa, así como una definición de esta última, fundamentada precisamente en los componentes que integran dicho modelo.

1.2.1. La responsabilidad social corporativa

Antes de comenzar a esgrimir lo que podría ser una definición de la responsabilidad social de los negocios -primer componente de la *performance* social corporativa-, definiremos en primer lugar dos términos clave integrados en este concepto: negocio y sociedad.

En general, se considera *negocio* al conjunto de organizaciones privadas y orientadas comercialmente que varían en tamaño, desde la propiedad individual hasta las grandes corporaciones, y que operan en cualquier sector de actividad. Sin embargo, cuando nos centramos en la relación de los negocios y la sociedad sin duda estaremos hablando de grandes negocios que operan en sectores concretos; esto es así por una variedad de razones, principalmente porque los negocios grandes son altamente visibles y, por tanto, es más probable que sean criticados por el público. Por otra parte, en nuestra sociedad asociamos muchas veces los negocios de mayor tamaño

con poder y los poderosos siempre están sujetos a un mayor control. Aunque sabemos que los pequeños negocios sobrepasan en número a los grandes y están sujetos a las mismas regulaciones que éstos, el impacto, poder y visibilidad de los negocios de gran tamaño les convierte en el centro de atención principal en lo que a la cuestión social se refiere (Carroll, 1989, 1993).

Con respecto a los diferentes sectores, Carroll (1989, 1993) considera que algunos simplemente son más propensos a la creación de problemas sociales que otros. Muchas empresas de fabricación, por ejemplo, provocan contaminación en el aire y las aguas; es probable que estas empresas, por tanto, estén más sujetas a la crítica que otras compañías (por ejemplo, una compañía de seguros) que no emiten una contaminación tan obvia. Algunos sectores son ampliamente visibles por la naturaleza intensiva de la publicidad de sus productos; otros, sin embargo, son examinados por los posibles efectos de sus productos en la salud o por el papel que juegan en proporcionar productos relacionados con la salud (empresas farmacéuticas, por ejemplo).

A su vez, Carroll (1989, 1993) considera que la *sociedad* puede ser definida como una comunidad, un país o una agrupación amplia de personas que tienen tradiciones, valores e instituciones comunes y actividades e intereses colectivos. Por tanto, cuando hablamos de los negocios y la sociedad pensamos en una sociedad integrada por numerosos grupos de interés, organizaciones más o menos formalizadas y una variedad de instituciones. Estos grupos, organizaciones e instituciones son unidades de personas determinadas que se han unido porque representan una causa común o comparten una serie de creencias comunes acerca de un tema en particular.

Lo que es destacable de la sociedad y hace más interesante y novedosa su relación con los negocios es su naturaleza pluralista en virtud de la cual existe dispersión de poder entre muchos grupos u organizaciones de la sociedad. En esta línea, McGuire (1963) considera que una sociedad pluralista es aquella en la que existe una amplia descentralización y diversidad en la concentración del poder; el poder no se encuentra en manos de un único grupo o de un pequeño número de grupos. Nuestra sociedad pluralista se ha convertido en una sociedad de intereses especiales donde, llevando la idea de pluralismo a una posición extrema, tendremos cientos de grupos con intereses particulares. Aunque aún existen organizaciones cuyo propósito son los intereses generales, las dos últimas décadas se han caracterizado por un incremento en la especialización por parte de los grupos de interés que representan a todos los sectores de la sociedad -consumidores, empleados, gobiernos, negocios- (véase figura 1.1).

FIGURA 1.1
Los negocios y sus grupos de interés
Fuente: Carroll (1989:8)



Posteriormente, Ansoff (1965) llegó a clasificar los grupos de interés como primarios o secundarios, dependiendo de cuán estrechamente relacionados estuvieran o de cuán necesarios fueran para las funciones económicas centrales de la empresa. Esta distinción, sin embargo, no es muy útil porque los grupos de interés pueden afectar o verse afectados por las operaciones de una compañía tanto si están relacionados estrechamente con las funciones centrales de la misma como si no lo están.

En esta misma línea, Freeman (1984) respondía a la cuestión de ante quién deben ser responsables los negocios analizando los impactos mutuos derivados de las relaciones de una empresa con una variedad de grupos de interés, incluyendo el gobierno, los competidores, los consumidores, los defensores del medio ambiente, los medios de comunicación, etc., aparte de los grupos de interés tradicionales (propietarios, clientes, suministradores, empleados). La definición de grupos de interés como “[...] cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos empresariales” (Freeman, 1984:25) acercó más esta idea abstracta denominada *sociedad*.

Este mismo autor considera que el surgimiento del concepto de grupos de interés es paralelo a la evolución de los negocios. En un principio, durante lo que se denominaba la *visión de la producción de la empresa*, los propietarios otorgaban la consideración de grupos de interés solamente a esos “individuos o grupos que suministraban recursos a la empresa o compraban sus productos o servicios” (Freeman, 1984:5). Pasado el tiempo, con el crecimiento de las corporaciones y la separación de la propiedad y el control, las empresas comenzaron a reconocer la necesidad de interactuar con grupos importantes si querían tener una dirección exitosa; nos encontramos en este punto ante la *visión directiva de la empresa*. Finalmente, cuando ocurrieron los principales cambios internos y externos en las empresas, a los directivos se les exigía un cambio en la concepción que tenían sobre la empresa y sobre las relaciones multilaterales con los grupos de interés. El resultado fue la *visión de grupos de interés de la empresa* (Freeman, 1984:24-25). En esta última visión, la dirección debe ver a sus grupos de interés no solamente como aquellos grupos que ella piensa que tienen algún interés en la empresa sino también como esos grupos que la sociedad o los propios grupos piensan que tienen algún interés en la empresa. Ésta debe ser la perspectiva que la dirección de la empresa debe tomar, al menos que tenga la posibilidad de sopesar la legitimidad de las demandas de dichos grupos y su poder.

Por su parte, Wood (1994) propone que los grupos de interés más comunes a que se enfrentan las empresas son: los propietarios (accionistas en su mayoría), suministradores, empleados, clientes y grupos de protección del consumidor, competidores, gobiernos nacionales y extranjeros⁶, medios de comunicación, instituciones financieras, organizaciones no lucrativas, grupos para la protección del medio ambiente así como la comunidad en general.

Llegados a este punto estamos en disposición de comenzar a analizar lo que significa la *responsabilidad social de los negocios*, que podemos expresar a través de la cuestión: ¿qué responsabilidades tienen los negocios hacia las sociedades en las cuales residen? En los siguientes párrafos trataremos este tópico en profundidad y proporcionaremos una perspectiva histórica del mismo.

⁶ Las relaciones con los gobiernos extranjeros presentan especial importancia en el caso de los negocios internacionales. Así mismo, merecen especial atención otros grupos de interés en el entorno global y a los cuáles haremos mención expresa cuando tratemos las condiciones especiales a que se enfrentan los negocios internacionales en su relación con la sociedad (véase epígrafe 1.4).

Al objeto de clarificar el significado de la responsabilidad social corporativa, Bauer (en Paluszek, 1976:1) presentó una visión inicial de la misma afirmando que “[...] la responsabilidad social corporativa considera seriamente el impacto de las acciones de la empresa en la sociedad” y si bien esta definición tiene debilidades inherentes, la mayoría de las definiciones propuestas por otros autores también las tienen. En parte, la dificultad para obtener una definición consensuada está en lo problemático que resulta determinar, operativamente, qué implica dicha definición para la dirección. Esto plantea un problema casi insuperable, ya que las organizaciones varían en tamaño, en el tipo de productos que fabrican, en su rentabilidad y recursos, en su impacto en la sociedad, etc. Ante esta situación, las formas en que dichas organizaciones practican la responsabilidad social también variarán.

McGuire (1963:144) propone también una definición de carácter general pero, a diferencia de la anterior, establece las responsabilidades sociales frente a los objetivos económicos y legales, afirmando que “[...] la idea de responsabilidad social supone que la corporación no sólo tiene obligaciones económicas y legales, sino también ciertas responsabilidades hacia la sociedad que van más allá de estas obligaciones”. El atractivo de esta definición es que reconoce la primacía de los objetivos económicos junto con las obligaciones legales, mientras que también incluye una amplia concepción de responsabilidades en la empresa. Esta misma línea de pensamiento la defendió Davis (1973) cuando ofreció una definición de responsabilidad social en la que consideraba que la empresa había de dar respuesta a una serie de exigencias que van más allá de las obligaciones técnicas, económicas y legales, alcanzando así unos beneficios sociales junto con las ganancias económicas tradicionales.

Continuando con la cronología de las aportaciones realizadas para definir la responsabilidad social corporativa, Davis (1967:45-50), bajo una perspectiva de sistemas, propone que “[...] la idea de responsabilidad social requiere que los individuos consideren sus actos en términos de un sistema social global y sean responsables de los efectos de su actuación sobre cualquier parte de ese sistema”. Por otra parte, ya en la década de los setenta, Davis y Blomstrom (1975:39) definieron la responsabilidad social como “[...] la obligación de los tomadores de decisiones de llevar a cabo acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad en su conjunto a la vez que sus propios intereses”. Esta definición es algo más directa, sugiriendo dos aspectos *activos* de la responsabilidad social -proteger y mejorar-; así, *proteger* implica evitar impactos negativos en la sociedad y *mejorar* implica crear beneficios positivos para la sociedad.

Por su parte, Frederick (1978) no llegó a definir la responsabilidad social corporativa pero afirma que ésta se fundamenta en seis preceptos fundamentales: (1) el poder que ostentan las empresas ‘engendra’ responsabilidad; (2) la asunción voluntaria de la responsabilidad es preferible a la intervención gubernamental; (3) la responsabilidad social voluntaria requiere que los directivos de las empresas admitan los derechos, las quejas y las necesidades de otros grupos de la sociedad; (4) la responsabilidad social corporativa requiere un respeto por la ley y por las reglas del juego que gobiernan las relaciones de mercado; (5) una actitud “inteligente” en busca del interés propio lleva a las organizaciones empresariales socialmente responsables a adoptar una visión de los beneficios a largo plazo; y (6) la mayor estabilidad social, económica y política y, por tanto, el menor nivel de críticas sociales hacia la empresa privada, se conseguirá siempre que todas las empresas adopten una actitud socialmente responsable.

Todas las definiciones planteadas hasta el momento contienen diversos términos, tales como *seriamente, considerar, proteger, mejorar, y riqueza* de la sociedad, que quizá son inevitablemente poco precisos y que podrían permitir a los directivos una amplia libertad de interpretación. No es que queramos ser críticos con estas definiciones de carácter general sino simplemente mostrar que pueden llevar a confusión a los hombres y mujeres de negocios cuando intentan traducir a la práctica el concepto de la responsabilidad social. No obstante, aún con el riesgo de estar sometida al mismo tipo de críticas, Carroll (1979) establece una definición cuadripartita que intenta situar las expectativas legales y económicas de los negocios relacionándolas con un mayor número de preocupaciones sociales. La definición propuesta por este autor, que incluye cuatro tipos de responsabilidad, se construye sobre la definición propuesta por McGuire (1963) y distingue los siguientes aspectos del concepto:

Responsabilidades económicas. Resulta extraño denominar responsabilidad económica a una responsabilidad social, pero en efecto lo es. Los negocios deben estar orientados a producir bienes y servicios que la sociedad desee y venderlos a la misma a un precio justo -un precio que la sociedad considere que representa el valor de los bienes y servicios distribuidos y que proporciona a los negocios los beneficios adecuados para su perpetuación, crecimiento y retribución de sus inversores-. Se trata, por tanto, de una responsabilidad requerida por la sociedad.

Responsabilidades legales. Al igual que la sociedad ha autorizado nuestro sistema económico permitiendo a los negocios asumir el rol productivo descrito en el apartado anterior, como un

cumplimiento parcial del contrato social, también ha trazado las reglas generales -las leyes- bajo las cuales se espera que operen los mismos. Es responsabilidad de los negocios ante la sociedad cumplir esas leyes, y si no están de acuerdo con las mismas nuestra sociedad ha propuesto un mecanismo a través de procesos políticos para que los disidentes sean escuchados. Se trata también de una responsabilidad requerida por la sociedad.

Responsabilidades éticas. Aunque las dos primeras categorías incluyen normas éticas, este área -denominada por muchos como el *área gris*- incluye los comportamientos y actividades que no están contemplados en la ley pero que están incluidos en los resultados que los miembros de la sociedad esperan de los negocios. Este área es más amorfa y consecuentemente una de las más difíciles con las que se enfrentan las empresas, dado que, en definitiva, las *responsabilidades éticas* constituyen ese área en la que la sociedad espera ciertos resultados pero que no ha sido aún articulada en forma de leyes ni existe voluntad de hacerlo. En este caso se trata de una responsabilidad esperada por la sociedad.

Responsabilidades discrecionales, voluntarias o filantrópicas. Estas actividades son puramente voluntarias, guiadas sólo por el deseo de los negocios de implicarse en actividades sociales que no están mandadas, ni requeridas por ley y que no se esperan de ellos desde un punto de vista ético. Quizá se trata de un término erróneo para denominar a este tipo de necesidades, ya que están completamente guiadas por la discreción de los negocios, su elección o deseo. Entre estas responsabilidades se podría incluir las donaciones a causas caritativas, el establecimiento de guarderías para las madres que trabajan, etc. Se trata de una responsabilidad deseable por parte de la sociedad.

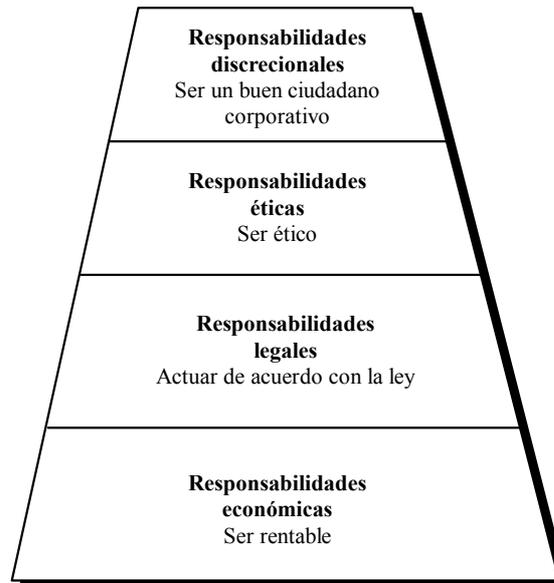
En definitiva, y en palabras de Carroll (1979:500), la responsabilidad social de las empresas abarca “[...] las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad con respecto a las organizaciones en un momento dado del tiempo”. Este modelo describe de forma más completa lo que la sociedad espera de los negocios y se acomoda a aquellos teóricos que han propuesto argumentos en contra de la responsabilidad social, caracterizándose por separar el énfasis económico del énfasis social. El autor argumenta que la responsabilidad económica es la responsabilidad social fundamental, la que permite producir y distribuir bienes y servicios y proporcionar empleo e ingresos a los trabajadores. La segunda en importancia es la responsabilidad

de obedecer la ley. En tercer lugar, cada compañía es responsable de actuar de acuerdo con los valores éticos de la sociedad en cuanto al comportamiento correcto e incorrecto se refiere y, finalmente, la empresa tiene obligaciones discrecionales de utilizar sus recursos para la mejora social en la forma que ella misma elija.

Esta visión de la responsabilidad social corporativa, representada gráficamente por el autor en 1991 según muestra la figura 1.2, tiene sentido para muchos de nosotros y parece conformar nuestra idea de los negocios como una institución económica primera y principal. Sin embargo, la jerarquía de responsabilidades propuesta por Carroll (1979) es criticada en los años noventa por Wood (1994) cuando afirma que las dos presunciones sobre las que el autor construye su pirámide de responsabilidad social (las empresas son solamente instituciones económicas y las responsabilidades económicas tienen la máxima prioridad para dichas empresas) son fácilmente derrumbables; la primera porque sabemos que las organizaciones de negocio son entidades sociales, políticas, legales y culturales así como económicas; la segunda y más problemática, construida sobre la primera, es el resultado de una confusión entre el nivel organizativo de las empresas y su nivel institucional. Así, si bien es verdad que una empresa debe obtener unos beneficios con el fin de sobrevivir, también es cierto que cualquier negocio *individual* puede desvanecerse y la *institución* de negocio perdurar tanto tiempo como el que permanezca realizando funciones útiles a la sociedad. Así, las responsabilidades económicas pueden constituir la primera función de la institución de negocio pero no constituyen lo primero que una organización de negocio debe lograr para obtener legitimidad (Kang y Wood, 1993).

Por otra parte, el propio Carroll en trabajos posteriores afirma que el principal peligro al presentar este modelo es que puede dar la impresión de que los cuatro componentes son autónomos e independientes. Sin embargo, dichos componentes no sólo están interrelacionados, sino que crean cierta tensión a los directivos cuando intentan lograrlos todos simultáneamente. Por consiguiente, la separación tiene sólo un propósito conceptual ya que en la realidad los directivos están constantemente desafiados a tomar decisiones e implicarse en acciones que sean rentables, conformes a la ley y éticas (Carroll, 1989).

FIGURA 1.2
La pirámide de la responsabilidad social corporativa
Fuente: Carroll (1991:46)



El modelo de Carroll (1979) no fue construido independientemente de otros esfuerzos. Así, por ejemplo, Steiner (1975) presenta un modelo similar donde la responsabilidad social total de los negocios abarca desde la eficiencia de producción tradicional, pasando por los dictámenes gubernamentales y demandas de grupos externos, que son cubiertos por los negocios bajo presión, hasta llegar a un área voluntaria y a unas expectativas que van más allá de la realidad. En una línea similar, pero bajo un enfoque ligeramente diferente, Davis y Blomstrom (1975) sugieren un círculo expansivo de la responsabilidad de los negocios que va desde un círculo inicial que representa las responsabilidades económicas tradicionales, pasando por un círculo intermedio que representa las responsabilidades que surgen del desarrollo de las actividades básicas, hasta llegar a un círculo exterior que sugiere responsabilidades para ayudar a los problemas sociales generales.

Centrando nuestra atención en las aportaciones al concepto realizadas en los años ochenta encontramos la de Frederick (1986:4), quien establece que “[...] la idea fundamental de la responsabilidad social corporativa es que las corporaciones de negocio tienen obligación de trabajar para la mejora social”. Por su parte, Carroll (1989, 1993), tal como ya hemos mencionado, siguió

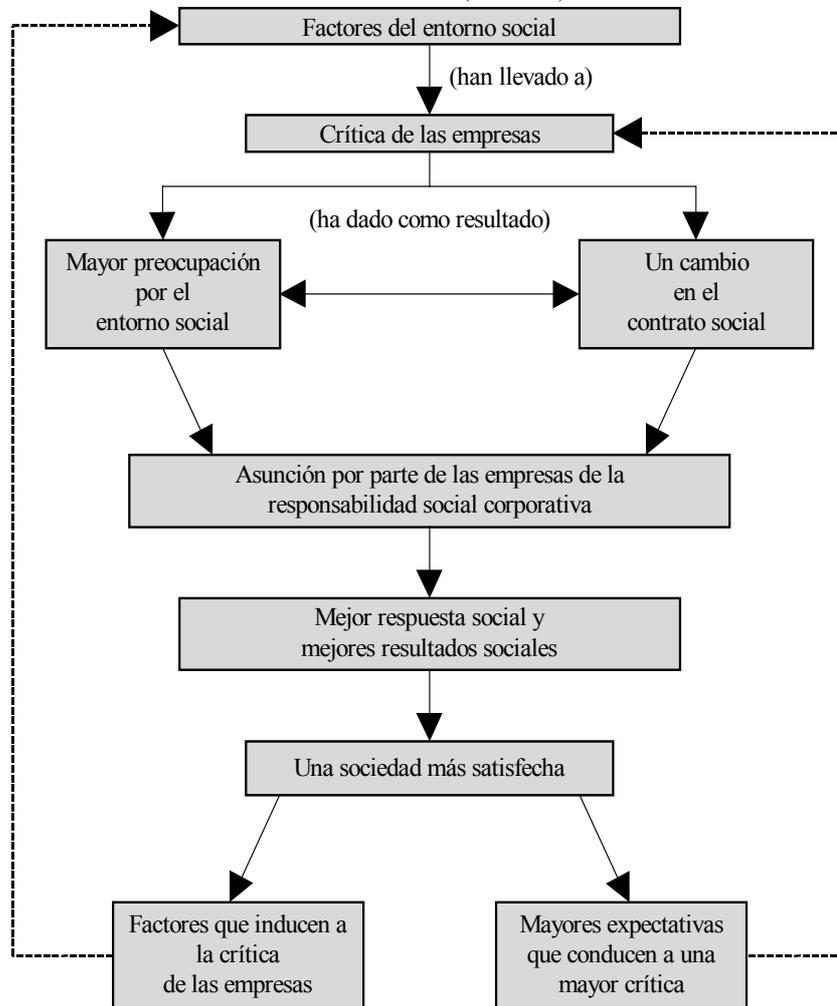
avanzando en la definición del concepto responsabilidad social corporativa señalando que ha sido la mayor preocupación por el entorno social y el cambio en el contrato social lo que ha hecho surgir dicho concepto. Este autor define el entorno social como “[...] el conjunto de condiciones, acontecimientos y tendencias que refleja cómo piensan y se comportan los individuos y qué cosas valoran” (Carroll, 1989:17); de manera que cuando las empresas se dan cuenta de que el entorno social y las expectativas sobre los negocios están cambiando asumen que ellas también tienen que cambiar. En cuanto al contrato social, Carroll (1989:17) afirma que “[...] se compone de una serie de acuerdos bilaterales que caracterizan las relaciones entre las principales instituciones, en nuestro caso las empresas y la sociedad y cambiará como consecuencia de la mayor importancia del entorno social”, articulándose: (1) a través de la legislación que establece la sociedad y dentro de cuyo marco deben operar las empresas y (2) a través de los acuerdos bilaterales que se refieren a las expectativas de un grupo con respecto al otro. La asunción de la responsabilidad social nos conduce, según este mismo autor, a una mayor respuesta corporativa y a unos mejores resultados sociales por parte de las empresas, conceptos ambos que trataremos en subepígrafos posteriores del presente capítulo.

Según Carroll (1989), todo lo expuesto anteriormente ha resultado en una sociedad más satisfecha. Sin embargo, al mismo tiempo que se incrementa la satisfacción han surgido factores que inducen a la crítica de las empresas y, al mismo tiempo, a generar mayores expectativas que quizá conduzcan a una mayor crítica. El efecto neto es que el nivel de resultados sociales de las empresas y de satisfacción social debería incrementarse con el tiempo a pesar de esta interacción de factores positivos y negativos, tal como indica la figura 1.3. Si las empresas no fueran responsables ante las expectativas de la sociedad entrarían en una espiral descendente que daría como resultado cambios significativos en la relación de las primeras con la segunda.

En cualquier caso, y con todo lo anteriormente expuesto, resulta enormemente difícil conocer cuáles son los problemas a los que se enfrentan los negocios y mucho más cómo responder a ellos. La cuestión está en conocer cuáles de estos problemas sociales son asuntos legítimos de negocio y hasta qué punto la sociedad debería esperar que dichos negocios intentaran resolverlos (Wood, 1991a). Por tanto, y según esta autora, la *legitimidad* de los negocios se constituye como el centro de la discusión. Por una parte, los críticos se preguntan: ¿podrían las empresas actuar como si estuvieran desconectadas del resto de la sociedad, no obligadas por sus normas, no implicadas en el mantenimiento de la estructura de dicha sociedad, desinteresadas por su salud global? Si los

individuos son castigados por fraude, extorsión, falsedad y destrucción, ¿deberían las corporaciones ser recompensadas por comportamientos similares? Por otra parte, los directivos tienen dificultad para entender los ataques que reciben: ¿es que no trabajan ellos por el mejor interés de la sociedad, maximizando la riqueza, proporcionando trabajo, pagando impuestos? ¿Por qué se supone ahora que tienen que enfrentarse a problemas sociales masivos como la pobreza, el analfabetismo, la desertización? ¿Cómo se espera que puedan hacer ellos *todas* estas cosas?

FIGURA 1.3
Ciclo respuesta social-crítica de las empresas
Fuente: Carroll (1989:27)



Asimismo, Wood (1991a) señalaba que identificar categorías de responsabilidad social -como las establecidas por Carroll (1979)-, no es lo mismo que articular principios. Esto es así porque un principio expresa algo fundamental que la gente cree que es cierto, o es un valor básico que motiva a las personas a actuar mientras que las categorías muestran cómo distinguir entre diferentes tipos

de fenómenos, pero no representan una motivación o verdad fundamental; pueden ser vistas como dominios dentro de los cuales se ponen en práctica los principios, pero no como principios en sí mismos. A estos últimos hacemos referencia en los párrafos que siguen.

En general, siguiendo a Wood (1991ab), los principios son de tres tipos: *normativos*, que nos dicen lo que es correcto y lo que no; *funcionales*, que nos indican cómo hemos de hacer las cosas; y *estructurales*, que establecen cómo se relacionan las entidades (individuales, organizativas, etc.) entre sí. El modelo de “*performance social corporativa*”⁷ se basa en los principios estructurales, que establecen la naturaleza de las relaciones entre las personas, las organizaciones y las sociedades. En este sentido, Wood (1991ab) propone tres principios estructurales de responsabilidad social corporativa que guían dicho modelo y que iluminan los vínculos de las empresas con la sociedad a tres niveles: (a) institucional, en referencia a las expectativas que la sociedad mantiene sobre todas las empresas por su rol de instituciones económicas; (b) organizativo, relacionado con las expectativas que la sociedad mantiene sobre empresas concretas por lo que son y por lo que hacen; e (c) individual, en relación a las expectativas que la sociedad mantiene sobre los directivos (y otros agentes) como actores morales dentro de la empresa.

1.2.1.1. El nivel institucional: el principio de legitimidad

“La sociedad concede legitimidad y poder a las empresas. A largo plazo, las que no utilizan el poder de forma que la sociedad considere responsable lo perderán” (Davis, 1973:314).

Este principio, que se conoce como la *ley de hierro de la responsabilidad*, describe a la empresa socialmente responsable como aquella institución social que debe evitar el abuso de poder; dicho principio “[...] establece una prohibición antes que una obligación” (Wood, 1991a:695). Cada sociedad tiene tareas que ha de cumplir: reproducción, socialización, educación, producción, distribución, afiliación, gobierno, asignación de propósitos, etc., y las instituciones sociales emergen para cumplir con estas tareas. Así, las familias se encargan de la reproducción y de la socialización, los colegios de la educación, las empresas de la producción y la distribución, las instituciones políticas de la función de gobierno y la religión interpreta la experiencia humana y

⁷ Este modelo será desarrollado en el subepígrafe 1.2.4 del presente capítulo.

le da un sentido (propósito). Como institución social, las empresas son principalmente responsables de transformar los recursos humanos y naturales para convertirlos en bienes y servicios que las personas necesiten y deseen.

Los primeros oponentes a la responsabilidad social corporativa (e.g. Stone, 1975; Hayek, en Ansoff, [1969]) creían en una división social rígida del trabajo y así, por ejemplo, las empresas eran las *únicas* organizaciones implicadas en las tareas de producción y distribución, siendo éstas las *únicas* tareas que debían hacer. Si la institución económica de negocio se especializa en producir riqueza, bienes y servicios, ¿por qué insisten en que supere la actuación de otras instituciones en tareas como la formación del personal joven o la resolución de problemas sociales? Las instituciones sociales, según estos autores, eran relativamente independientes entre sí, desarrollando cada una su función de forma aislada. Sin embargo, el pensamiento social actual refleja que las instituciones sociales son *interdependientes*, no independientes, y que cada institución, en alguna que otra medida, participa en las funciones sociales del resto. Las familias, por ejemplo, son unidades económicas y educativas, así como lugares de reproducción y afiliación; a su vez, las escuelas y los negocios ayudan a dar sentido a la vida. La idea básica de la responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están entrelazadas y no separadas. Por tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas acerca del comportamiento y los resultados de las empresas y éstas, a su vez, también tienen ciertas expectativas sobre la sociedad (Wood, 1994).

Este principio se apoya en desarrollos teóricos como el de Preston y Post (1975) quienes, desde una perspectiva sistémica, afirman que los negocios pueden considerarse como sistemas en sí mismos (al igual que otras instituciones sociales importantes tales como el gobierno o las familias) y como subsistemas de la sociedad en general. Los autores proponen tres modelos sobre las relaciones sistémicas que representan lo que piensan los individuos de las relaciones institucionales:

1. *Sistemas colaterales*: sistemas o subsistemas discretos, cada uno con funciones únicas que intercambian productos de valor entre ellos; así, la economía produce bienes y servicios, las familias se reproducen y socializan niños, el gobierno proporciona bienes públicos, existiendo poco solapamiento entre estas funciones.
2. *Suprasistemas dominantes*: todos los subsistemas de la sociedad están controlados por algún sistema que los engloba (como fue el caso de la Iglesia en la sociedad feudal).

3. *Sistemas interdependientes*: lo que existe son sistemas o subsistemas semidiscretos con solapamiento de funciones. Un proceso como la dirección de empresas ocurre dentro de, y está determinado por, dos o más subsistemas (por ejemplo, por la economía, la sociedad y el gobierno).

Preston y Post (1975) argumentaban que aunque mucha gente creyera en el modelo de suprasistema dominante, éste no representa la realidad institucional de la sociedad moderna. Es el modelo de sistemas interdependientes, donde los negocios no controlan ni están controlados completamente por el entorno social, el más descriptivo de las relaciones modernas entre los negocios y la sociedad, particularmente en un contexto global⁸. En este sentido, habría que tener en cuenta que el negocio es un sistema que no está totalmente contenido dentro de los límites nacionales o culturales; al contrario, cruza las fronteras y existe independientemente de los países. Las actividades de negocio pueden cambiar la naturaleza de la sociedad y las influencias de la sociedad también pueden alterar la naturaleza de los negocios (Wood, 1994).

Otra de las aportaciones teóricas que sustentan este principio de legitimidad la encontramos en los defensores de la responsabilidad social corporativa (*e.g.* Petit, 1967; Davis, 1967, 1973), quienes afirman que la obligación de las empresas es ganar tantos beneficios como les sea posible pero siempre que actúen conforme a las reglas básicas de la sociedad. Obviamente, decir que las empresas han de contemplar las reglas básicas de la sociedad es establecer el principio de legitimidad con otras palabras. En este sentido, Freeman (1984), además de analizar los grupos de interés, también ofreció un punto de partida para que los académicos pensarán en la forma en que la sociedad concede y retira legitimidad corporativa. Este autor afirma que si los grupos de interés centrales pierden confianza en el desarrollo de la actividad de la empresa, ésta experimentará una pérdida de legitimidad una vez que los accionistas vendan sus acciones, los clientes dejen de comprar productos, los empleados se nieguen a prestar su lealtad y esfuerzo, el gobierno interrumpa sus ayudas o imponga multas y regulaciones, los ecologistas presenten demandas, etc. Si la empresa no puede compensar los beneficios perdidos por los grupos de interés, se vuelve ilegítima y muere.

Por otro lado, en lo que se refiere a la relación entre la rentabilidad empresarial y la legitimidad, autores como Lekachman (1979) afirman que la rentabilidad a corto plazo, un beneficio atribuido

⁸ La dimensión global de la relación entre los negocios y la sociedad juega un papel fundamental en la definición de la *performance* social de las empresas multinacionales (véase epígrafe 1.4).

a los que trabajan en el mercado de capitales, deteriora la legitimidad a largo plazo de los negocios y su viabilidad económica. Según este autor, el crecimiento de los escándalos públicos y el mal comportamiento de los negocios en los años sesenta y setenta parecían ser una clara señal de que la legitimidad corporativa se tambaleaba. Sin embargo, en la actualidad los líderes de negocios están descubriendo que actuar responsablemente es lo mejor para sus intereses dado que las empresas *no pueden permitirse* no ser responsables socialmente (Wood, 1994). Esto es así porque, según Meznar *et al.* (1990), la fortaleza social de una empresa depende del grado en que los bienes sociales que ésta genera excedan los costes que impone a la sociedad. Si tenemos en cuenta que, salvo alguna legislación concreta (*e.g.* requisitos para el control de la polución, leyes para el empleo de las minorías, etc.), no existen mecanismos a corto plazo que permitan eliminar a las empresas cuyos costes sociales excedan sus beneficios sociales, se deduce que sólo en el largo plazo será evidente la importancia de la *performance* social de la empresa. Los resultados económicos pueden determinar si una empresa es viable a corto plazo, pero sólo los resultados económicos y sociales combinados determinarán su legitimidad a largo plazo (García Echevarría, 1994), entendiéndose esta última como la “[...] creencia o percepción por parte de la sociedad de que una institución social particular es apropiada o consistente con los fundamentos morales de esa sociedad” (Epstein y Votaw, 1978:3). Puesto que las empresas generan tanto costes económicos como sociales, así como ingresos económicos y bienes sociales, según Meznar *et al.* (1990:333) “[...] para asegurar su legitimidad una empresa debería maximizar conjuntamente el valor económico y social que añade a la sociedad”. En esta línea se desarrolla el trabajo realizado por Martín Gómez (1996) en el que se destaca la necesidad de cuantificar las externalidades medioambientales negativas originadas por las empresas como consecuencia de su actividad productiva y se defiende que la maximización del beneficio y la minimización de la degradación ambiental no deben plantearse como dos objetivos enfrentados.

1.2.1.2. El nivel organizativo: el principio de responsabilidad pública

“Las empresas son responsables de los resultados relacionados con sus áreas primaria y secundaria de implicación en la sociedad” (Preston y Post, 1975:10-11).

Durante las primeras fases del desarrollo de la “*performance* social corporativa” la idea de responsabilidad social corporativa parecía demasiado vaga y demasiado amplia. En este sentido, Votaw (1973:11) explicó:

“El término es brillante; significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo. A algunos les transmite la idea de responsabilidad o compromisos legales; para otros significa *comportamientos* socialmente responsables en un sentido ético; para otros el significado que les transmite es el de “responsable de” de una forma causal; muchos simplemente lo asemejan a una contribución caritativa; algunos lo toman como una conciencia social; muchos de los que lo adoptan más seriamente lo ven como un mero sinónimo de “legitimidad”, en el contexto de ser apropiado; unos pocos lo ven como una obligación fiduciaria que impone estándares más altos de comportamiento a las personas de negocios que a los ciudadanos en general”.

Por otra parte, los argumentos sobre la legitimidad de las empresas y la responsabilidad social permitían encubrir a aquellos directivos que parecían ser tan honrados y estar más allá de los límites tradicionales de las actividades empresariales (Wood, 1991ab). Un avance importante se produjo cuando Preston y Post (1975) propusieron un concepto de *responsabilidad pública*, construido sobre la idea de sistemas interdependientes, refiriéndose a las “[...] funciones organizativas de dirección dentro del contexto específico de la política pública” (Preston y Post, 1975:10). Esto es, los directivos tienen responsabilidades públicas al igual que tienen responsabilidades de supervisión, planificación, e información, entre otras. La política pública, definida por estos autores como “[...] los principios que guían la acción en relación a la sociedad en su conjunto” (1975:11), es más amplia que la ley y el gobierno pero más concreta que la opinión o la creencia pública. Las empresas no tienen la responsabilidad de resolver todos los problemas sociales o la totalidad de cualquier problema social particular; de hecho, la responsabilidad de una organización se define de acuerdo a su contribución a, o a su implicación en, la resolución de problemas. Para identificar las responsabilidades públicas de la dirección, Preston y Post (1975) definen dos áreas de implicación de las empresas en el sistema social:

El *área de implicación primaria*, que define las responsabilidades más obvias de las empresas hacia la sociedad, incluye todos los comportamientos y transacciones “[...] que surgen directamente del rol funcional especializado de la empresa y sin los cuales la organización no puede ser lo que es” (Preston y Post, 1975:10). Para las organizaciones capitalistas, algunos ejemplos de implicación primaria serían: obtener una rentabilidad a partir de la inversión de los propietarios; informar sobre la situación financiera de la empresa de forma precisa a los propietarios; cumplir los contratos realizados con los suministradores y con los clientes; y seguir los procedimientos legales referentes a los impuestos, el uso de la tierra, los permisos de construcción y de realización de operaciones.

A su vez, las organizaciones tienen responsabilidades primarias derivadas de sus líneas de producto, procesos de producción, prácticas de marketing, sistemas de recursos humanos, etc. Así, por ejemplo, los fabricantes de coches se preocupan por temas como el control de la polución; las compañías químicas por la seguridad en el transporte de productos contaminantes y por la dirección de la crisis en caso de escapes; las compañías de productos alimenticios por la contaminación, calidad, valor nutritivo, falsificaciones, etiquetado del contenido, etc.

El *área de implicación secundaria* define una esfera adicional de las responsabilidades públicas de los negocios e incluye los “[...] impactos y efectos no intrínsecos al carácter de la organización pero generados por sus actividades de implicación primaria” (Preston y Post, 1975:10). Ejemplos de estos efectos pueden ser: proporcionar información completa y precisa al consumidor acerca del producto; garantizar la seguridad de los trabajadores; disponer de los residuos de una manera razonable ecológicamente; y minimizar los efectos negativos sobre la comunidad de las decisiones de localización de las instalaciones físicas. En este caso, por ejemplo, los fabricantes de coches estarán legítimamente preocupados por temas como la seguridad de los conductores y las campañas de conducción antialcohol y las empresas químicas se implicarán en el reciclaje de sustancias o en la reducción del riesgo que supone trabajar cerca de materiales tóxicos, etc.

Las áreas de implicación primaria y secundaria de los negocios no siguen un orden jerárquico de importancia. Preston y Post (1975:10) explican que “[...] las actividades primarias definen a la organización y la distinguen de otras mientras que las implicaciones secundarias pueden ser similares entre diferentes organizaciones. De esta forma, los impactos secundarios pueden ser tan importantes como las actividades primarias, tanto para la dirección interna como para la sociedad en general”.

Interpretados de forma estricta, los principios de responsabilidad pública rechazan la noción de los años sesenta de que los directivos tienen obligación de cubrir alguna o todas las necesidades sociales; más bien la responsabilidad directiva incluye sólo las implicaciones primarias y secundarias de la empresa (Preston y Post, 1975). En la práctica, sin embargo, la interpretación estricta de la responsabilidad pública se traduce fácilmente en una regla de aplicación más amplia. Las influencias recíprocas de los negocios y la sociedad son tantas que se justifica la necesidad de contar con una amplia gama de programas de acción en relación a las áreas de implicación primaria y secundaria de la empresa.

Finalmente, se debe resaltar que la responsabilidad social de una empresa no debería definirse por capricho, preferencias personales, contactos o elecciones arbitrarias de los decisores de más alto nivel, debido a la relevancia que tiene para los intereses de la empresa; aunque el principio de responsabilidad pública deja espacio para la discreción directiva en la determinación de cómo ésta va a resolver los problemas sociales (Wood, 1994).

1.2.1.3. El nivel individual: el principio de discreción directiva

“Los directivos y otros miembros de la organización son actores morales. Dentro de cada dominio de la responsabilidad social corporativa, están obligados a ejercer tanta discreción como les sea posible hacia la obtención de resultados socialmente responsables” (Wood, 1991a:698).

Ackerman (1975:32-33) se refirió a la responsabilidad social corporativa como “la dirección de la discreción” aludiendo no a la filantropía ni a los programas de implicación en la comunidad, sino a la discreción que poseen todos los directivos. De esta forma, el principio de discreción directiva se basa en las siguientes ideas: (a) los directivos existen en un entorno organizativo y social que está lleno de elecciones; (b) las acciones de los directivos no están totalmente prescritas mediante procedimientos corporativos, definiciones formales de trabajo, disponibilidades de recursos, tecnologías; y (c) los directivos son actores morales en el trabajo, así como en otras facetas de sus vidas. Este principio implica que como los directivos poseen discreción son personalmente responsables de ejercerla y no pueden evitar esta responsabilidad apelando a las reglas, políticas o procedimientos (Berthoin-Antal, 1990).

Para Wood (1991ab) la responsabilidad discrecional no es, como propone implícitamente Carroll (1979), cuestión de cuánto dinero da la compañía a los grupos de la comunidad. Por otra parte, la pirámide de responsabilidad social que propone este último autor necesita ser invertida ya que sus categorías están en orden inverso a su importancia real en el entorno de la empresa (Wood, 1994). Así, la discreción pasaría a ser el primer detalle de la vida organizativa, porque las organizaciones continuarán su funcionamiento solamente cuando las personas que trabajan en ellas, y para ellas, sigan realizando elecciones de forma diaria. Asimismo, dichas elecciones se han de realizar en los cuatro dominios de responsabilidad social (económico, legal, ético y filantrópico). Sin el ejercicio de la elección humana no podría existir algo como la responsabilidad social corporativa; por tanto,

el principio que nos ocupa se centra en el ejercicio de la discreción directiva hacia resultados socialmente responsables. Ésta es la *primera* responsabilidad de las empresas: “[...] apoyar la toma de decisiones ética de sus miembros” (Wood, 1994:134). Una *segunda* responsabilidad social de las empresas es obedecer los principales principios éticos de la sociedad o sociedades en las que opera. Los estándares éticos consiguen, de esta forma, que todos esos individuos que hacen elecciones y que componen la sociedad puedan vivir juntos; esto es, la ética define el equilibrio entre el interés personal/propio y los intereses colectivos, estableciendo derechos y reglas humanas acerca de la distribución justa de los beneficios y cargas de la sociedad. La *tercera* responsabilidad social de las empresas es obedecer la ley, siendo necesario señalar, con respecto a esta cuestión, que la ley y la ética se solapan parcialmente; muchas de las reglas éticas más profundas de la sociedad se plasman en leyes -reglas formales de la sociedad acerca del comportamiento humano y organizativo- y, como miembro de la sociedad, una empresa está obligada a obedecer la ley al igual que todos los ciudadanos. Finalmente, asumiendo que una empresa ha intensificado la discreción socialmente responsable, obedecido los principios éticos más importantes de la sociedad y cumplido las leyes, en ese caso es responsable para producir bienes y servicios, aumentando la riqueza de los accionistas y proporcionando empleo e ingresos a la comunidad. Las responsabilidades económicas de una organización pueden ser alcanzadas *solamente* si la organización tiene legitimidad social, lo cual se consigue cumpliendo con las tres primeras responsabilidades (Wood, 1994).

En resumen y para concluir con los principios de responsabilidad social que propone Wood (1991ab), podemos afirmar que, de acuerdo al *principio de legitimidad*, la sociedad tiene el derecho de establecer y obligar a un equilibrio de poder entre sus instituciones y definir sus funciones legítimas. Éste es un principio que se centra en las obligaciones de las organizaciones como instituciones sociales y que implica que la sociedad puede sancionar a las empresas que no cumplen con sus obligaciones. A su vez, y de acuerdo al *principio de responsabilidad pública*, cada organización tiene la obligación de actuar afirmativamente en el logro del bienestar social, dentro de los límites de sus propios intereses y capacidades. Este principio establece que el contenido de la responsabilidad social variará entre compañías, porque cada empresa es responsable de solucionar lo que ha estropeado, de evitar futuros daños y de ayudar a resolver esos problemas sociales que le afectan, alejando así la responsabilidad social del campo de las decisiones ‘caprichosas’ y demandando a las empresas que examinen sus posiciones y sus roles en el entorno para determinar sus responsabilidades sociales. Éste es un principio relacional, que enfatiza las

relaciones de cada compañía con su entorno específico y con el entorno común que comparte con el resto. Por último, de acuerdo al *principio de discreción directiva*, cada individuo tiene el derecho y la responsabilidad de hacer elecciones, decidir y actuar; este derecho y responsabilidad existen dentro de los límites de los requisitos éticos (García Echevarría, 1994), legales y económicos de la empresa. Este principio se basa en la voluntad y elección humana, centrándose en las opciones y oportunidades disponibles para los directivos dentro de sus organizaciones y entornos (Wood, 1991a).

Los tres principios anteriores muestran cómo los directivos, sus empresas y las instituciones de negocio están vinculados en una estructura social. Así, el principio de legitimidad responde a la cuestión de *por qué* se debe ser socialmente responsable; el principio de responsabilidad pública responde a la cuestión de *qué es* responsabilidad social; y el principio de discreción directiva responde a la cuestión de *quién* va a ser socialmente responsable (Wood, 1994).

No obstante, es importante señalar que los principios formulados por Wood (1991ab) tienen sus limitaciones y que éstas han sido señaladas por la propia autora en los términos que siguen. En primer lugar, los términos *funciones legítimas*, *obligaciones*, *bienestar social*, etc., no son universales ni absolutos en su significado; dependen del momento y de la cultura. En segundo lugar, incluso dentro de una época y cultura concretas, estos conceptos se definen de forma diferente por los grupos de interés en función de sus valores particulares. En tercer lugar, los conceptos a nivel organizativo y a nivel individual tales como *opciones*, *oportunidades*, *restricciones* y *elecciones*, igualmente dependen de las condiciones y percepciones diferentes entre las organizaciones y las personas (Wood, 1991a).

1.2.1.4. Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social corporativa

Los economistas neoclásicos tales como Friedman (1962, 1971) se oponen a la idea de responsabilidad social corporativa por razones filosóficas: la teoría económica *laissez-faire* sugiere que el mercado, si se le deja libre, maximizará el uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. El esfuerzo por mejorar la eficiencia debería ser un acto que promoviera los fines deseados por la filosofía utilitarista clásica, “lo mejor para la mayoría”. Pedir a las organizaciones económicas que cubran responsabilidades sociales, en esta visión utilitarista/*laissez-faire*, hace

imposible maximizar el uso eficiente de los recursos, causa distorsiones de mercado y, en consecuencia, una mala distribución de los recursos, impide la maximización de los beneficios y así impide el logro del máximo bienestar social. Friedman (en Miles, 1987) también argumenta que el capitalismo de libre mercado es el sistema económico que con mayor probabilidad maximizará la libertad humana, la cual él considera el valor humano más importante. Sin embargo suaviza su argumento con su afirmación de que la dirección consiste en ganar tanto dinero como sea posible conforme a las reglas básicas de la sociedad enmarcadas en la ley y en las costumbres éticas.

Siguiendo a Davis (1973:320) llegaríamos a la conclusión de que las empresas ya tienen suficiente poder -económico, medioambiental y tecnológico- y que “[...] no deberíamos poner en sus manos la oportunidad de obtener poderes adicionales” ya que su influencia penetra en la sociedad y, al ofrecerles la oportunidad de tomar decisiones en el campo social, podríamos estar agravando el problema de equilibrio de poder que ya existe en nuestra sociedad. En esta línea surge también la aportación de Anderson Jr. (1989:11) cuando afirma que “[...] los negocios no son directamente controlables por el público, teniendo este último poco o ningún control sobre dónde y cómo se implica una empresa socialmente”.

Por otra parte, Stone (1975) considera que las empresas no están preparadas para manejar actividades sociales, dado que los directivos están orientados hacia la economía y la producción y no tienen la experiencia necesaria (habilidades sociales) para tomar decisiones sociales. Estrechamente relacionado con este argumento existe otro que afirma que si los directivos fueran a cumplir de forma vigorosa con la responsabilidad social, diluirían el propósito principal de las empresas. La objeción, en este caso, se encuentra en que la responsabilidad social pondría a las empresas en un campo no relacionado con su “meta más apropiada” (Hayek, en Ansoff [1969:225]).

En la misma línea, Alvesson y Willmott (1992) afirman que las empresas han de liberarse de tradiciones, ideologías y relaciones de poder de carácter restrictivo e innecesarias.

Desde otro punto de vista, merece la pena mencionar que el cumplimiento con las responsabilidades sociales podría situar a las empresas en una posición perjudicial en términos de la balanza de pagos internacional (Carroll, 1989). Esto es así porque una consecuencia de ser socialmente responsable es que las empresas deben internalizar costes que anteriormente estaban en la sociedad en forma de aire contaminado, productos inseguros, consecuencias de la discriminación, etc. El aumento en

el coste de los productos como consecuencia de incluir las consideraciones sociales en la estructura de precios, llevaría consigo un aumento de estos últimos que les haría menos competitivos en los mercados internacionales (Anderson Jr., 1989). El efecto neto podría ser que se disipen las ventajas del país conseguidas previamente a partir de los avances tecnológicos. Por consiguiente, y según Anderson Jr. (1989), si la sociedad desea que las empresas apoyen actividades sociales debería darle incentivos para hacerlo.

Los argumentos expuestos anteriormente constituyen las principales quejas efectuadas por quienes se oponen al concepto de responsabilidad social y se basan principalmente en la idea neoclásica funcionalista-estructural de que los directivos necesariamente tienen que prestar su mayor atención a las funciones y objetivos de tipo económico (Wood, 1994). Sin embargo, también podemos encontrar en la literatura argumentos de apoyo a la doctrina de responsabilidad social cuyo punto de partida lo estableció Petit (1967) al sintetizar los pensamientos de intelectuales como Mayo, Drucker, Berle y Keynes. Según Petit (1967), aunque estos autores tienen ideas diferentes sobre la materia, están de acuerdo en dos puntos fundamentales: “(1) la sociedad industrial se enfrenta con serios problemas humanos y sociales acarreados en gran medida por la aparición de las grandes corporaciones; y (2) los directivos deben resolver los temas de la organización de forma que también resuelvan, o al menos disminuyan, los problemas anteriores” (Petit, 1967:58). En la misma línea de razonamiento, Davis (1967:316) presenta dos argumentos que merecen ser mencionados conjuntamente: “[...] las empresas tienen los recursos”, por tanto, “[...] permitamos a las empresas intentar resolver los problemas sociales”. Dichos argumentos vienen a apoyar la idea de que ya que las empresas tienen una reserva de talento directivo, experiencia funcional, y capital, y que tantos otros han fracasado en la resolución de los problemas sociales generales, a las empresas se les debería dar una oportunidad.

La justificación planteada por Petit (1967) está estrechamente relacionada con lo que podríamos considerar el primer argumento para la responsabilidad social, el que afirma que “[...] el interés a largo plazo de las empresas es ser socialmente responsables”(Carroll, 1989). Este argumento proporciona una dimensión adicional porque sugiere que es parcialmente responsabilidad de las empresas el que aparezcan estos problemas sociales y, en consecuencia, las empresas deben asumir un papel para remediarlos. De todo lo anterior se podría inferir que el deterioro de las condiciones sociales debería interrumpirse si los negocios quieren sobrevivir y prosperar en el futuro.

La sociedad posee unas expectativas sobre los negocios de tal forma que, si éstos no responden, su posición en la misma puede ser alterada por el público, por ejemplo, a través de regulaciones gubernamentales o, de forma más dramática, a través de sistemas alternativos para la producción y distribución de bienes y servicios. Es difícil para los directivos que tienen una orientación a corto plazo admitir que sus derechos y roles en el sistema económico están determinados por la sociedad; esto es, que si no asumen los roles que la sociedad desea, en el largo plazo el privilegio de existir como ellos lo hacen actualmente puede estar en peligro (Carroll, 1989). Davis (1973) articuló esta idea en lo que denominó la *ley de hierro de la responsabilidad* y en la que fundamenta Wood (1991ab) el principio de legitimidad. De la misma forma, Anderson Jr. (1989:11) sostiene que la responsabilidad social de las empresas “[...] aumenta su visibilidad y les sitúa en una posición más favorable a los ojos del público en general, y [...] ayuda a mantener y ganar clientes, mejorando así la viabilidad del sistema comercial”.

Por su parte, Carroll (1989:35) propone otra visión a favor de la responsabilidad social de las empresas en la que manifiesta que “ser proactivo es mejor que ser reactivo”. Esta posición sostiene que si los negocios se anticipan y son iniciadores, esta postura es más práctica y menos costosa que la de reaccionar a los problemas una vez que éstos han surgido. Todo ello favorecerá el mejor interés de los accionistas, que, en palabras de Anderson Jr. (1989), es uno de los objetivos atribuibles a la responsabilidad social y que, finalmente, se traduce en que los inversores prefieran invertir en empresas socialmente responsables.

En definitiva, los defensores de la responsabilidad social corporativa son contrarios a la posición neoclásica; argumentan que el seguimiento del máximo beneficio puede aumentar el nivel de vida de la sociedad en general pero también puede llevar a la colusión entre empresas, carteles y monopolios anticompetitivos, abusos de poder y a una solidificación de la estructura social en dos clases antagónicas -ricos y pobres- (Wood, 1994). Por todo ello, se considera necesaria la implicación social de las empresas, que colaboren en la resolución de problemas sociales cubriendo así las expectativas de la sociedad tanto en el corto como en el largo plazo. Dicha implicación deberá traducirse en determinados procesos o acciones encaminados a ofrecer una respuesta lo más adecuada posible a todas aquellas demandas/exigencias de la sociedad.

1.2.2. La respuesta social corporativa

En general podemos afirmar que la respuesta social corporativa se constituye como el segundo componente que integra la *performance* social de las empresas y su rasgo más definitorio es el paso desde las categorías y principios de responsabilidad social, analizados anteriormente, a los procesos, esto es, a la acción, que sin duda se ha de fundamentar en una motivación, es decir, en una responsabilidad. En palabras de Carroll (1989:42), “[...] la dimensión respuesta social corporativa, que ha sido definida por algunos autores como una alternativa a la responsabilidad social, es, en realidad, la fase de acción de los directivos en la esfera social, de manera que la orientación hacia la respuesta social permite a las empresas racionalizar y operativizar sus responsabilidades sociales sin quedarse atascadas en el atolladero de los problemas de definición, lo cual puede ocurrir fácilmente si las empresas intentan llegar a una determinación exacta de cuáles son sus verdaderas responsabilidades antes de actuar”.

Los autores pioneros en la conceptualización de la respuesta social fueron, sin lugar a dudas, Ackerman (1975) y Sethi (1975). Siguiendo a Ackerman (1975), el proceso de respuesta social comienza cuando el CEO (*Chief Executive Officer*) centra su atención en una serie de aspectos externos que afectan a la corporación; muchas veces con la ayuda de especialistas (consultores), que proporcionan unos conocimientos expertos y orientadores, la empresa decide cómo asignar prioridades a los temas de entorno. Así mismo, comienzan a desarrollarse las estructuras necesarias para dirigir la respuesta social -por ejemplo, un departamento de temas públicos que se encargue de realizar todas las transacciones con los grupos de interés o una unidad de análisis del entorno vinculada a los planificadores estratégicos-, hasta que finalmente los modelos de respuesta social se institucionalizan como una característica permanente de la empresa.

El proceso de respuesta social corporativa así concebido es un puente entre la responsabilidad social corporativa y la preocupación estratégica de los negocios. Según Ackerman (1975), la valoración, implementación y evaluación conforman el corazón de la respuesta social corporativa. Este autor sugiere que una empresa que *responde* controla y valora las condiciones del entorno, atiende las demandas de muchos grupos de interés sobre su actividad y diseña planes y políticas para responder a las condiciones cambiantes. Por otra parte, Ackerman (1975) continúa afirmando que para que el proceso de respuesta social funcione de forma eficaz se deben cumplir cuatro criterios:

1. El liderazgo debe proceder de los niveles superiores; los más altos ejecutivos deben decidir cómo se va a definir e implementar la respuesta social en la compañía y deben basar estas decisiones en su autoridad.
2. La estrategia social debe tener en cuenta las restricciones organizativas (tamaño, recursos, mercado, productos, etc.). La empresa debe ser capaz de implantar de forma razonable su política de respuesta social.
3. Los ejecutivos deben esforzarse por fomentar un clima de participación entre los grupos de interés internos y externos para apoyar los esfuerzos de la empresa.
4. La implantación del proceso de respuesta social debe ser dirigida y planificada de una forma explícita. Si se permite que esto decaiga el proceso fracasará.

A su vez, Sethi (1975) sigue una línea ligeramente diferente, aunque relacionada, para pasar del concepto de responsabilidad social al de respuesta social. Él propone un esquema de tres fases para clasificar el comportamiento corporativo en respuesta a las necesidades sociales: obligación social, responsabilidad social y respuesta social. Así, por un lado, la *obligación* social se refiere al comportamiento corporativo en respuesta a las fuerzas de mercado o a las restricciones legales; la legitimidad corporativa está muy restringida en este caso y se basa en criterios económicos y legales solamente. Por otro lado, la *responsabilidad* social “[...] implica llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior en el cual sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes” (Sethi, 1975:61), de manera que mientras el concepto de obligación social es proscriptivo por naturaleza, el concepto de responsabilidad social es prescriptivo. Hemos de señalar que las categorías obligación y responsabilidad transmiten esencialmente el mismo mensaje que Carroll (1979) intentó reflejar posteriormente en su modelo conceptual cuadripartito acerca de la responsabilidad social corporativa y que ya ha hemos explicado en el epígrafe anterior. Finalmente, la *respuesta* social -tercera fase del esquema de Sethi (1975)- sugiere que “[...] lo importante no es cómo deberían responder las corporaciones a la presión social sino cuál debería ser su papel a largo plazo en un sistema social dinámico” Sethi (1975:62-63); así, el autor sugiere que las empresas han de ser anticipadoras y preventivas.

En un intento de comparar los conceptos responsabilidad social y respuesta social, Ackerman y Bauer (1976) afirman que el término responsabilidad social no es suficientemente dinámico para describir por completo el nivel de actuación social que resulta de cualquier motivación que estimule a los negocios a dar respuesta a las demandas sociales. Estos autores criticaron el término

responsabilidad social pues consideran que “[...] la connotación de responsabilidad es la de asunción de una obligación, establece un énfasis en la motivación antes que en el desempeño y responder a las demandas sociales es mucho más que decidir qué hacer, conlleva también una serie de tareas directivas encaminadas a hacer lo que se ha decidido hacer y estas tareas no son nada triviales.” (Ackerman y Bauer, 1976:6).

La *responsabilidad*, literalmente, implica un estado o condición de tener asumida una obligación, mientras que la *respuesta* connota una condición dinámica orientada a la acción. No deberíamos pasar por alto, sin embargo, que mucho de lo que los negocios han hecho y continúan haciendo ha surgido de una motivación particular -la asunción de una obligación- ya sea asignada por el gobierno, impuesta por otros grupos de interés o asumida voluntariamente. Quizá las empresas, en algunos casos, han fracasado al aceptar e internalizar la obligación social y, por tanto, puede parecer extraño referirse a ella como una responsabilidad. De cualquier forma, tiene que existir alguna motivación que conduzca a la respuesta social, aunque en muchas ocasiones no se admita que se trata de una responsabilidad u obligación (Carroll, 1989).

Por su parte, Frederick (1978) distingue entre la responsabilidad social corporativa, lo que él denomina RSC₁, y la respuesta social corporativa, lo que él denomina RSC₂, afirmando que esta última es más pragmática, mucho más orientada a la acción y a los resultados y, en general, presenta una mayor perspectiva de dirección que la primera. Este autor afirma que “[...] la *respuesta* social corporativa se refiere a la capacidad de una corporación para responder a las presiones sociales” (Frederick, 1978:6). De esta definición se desprende que el acto literal de responder o de lograr una postura de respuesta a la sociedad es el centro de la respuesta social. La organización es analizada por los mecanismos, procedimientos, acuerdos y modelos de comportamiento que, tomados de forma conjunta, podrían categorizarla como más o menos capaz de responder a las presiones sociales.

De forma similar, Murphy (1978:19) indica que “[...] la respuesta social es un término más preciso y positivo que la responsabilidad social y muchas empresas se han dado cuenta de cuál es su responsabilidad hacia la sociedad reaccionando a sus demandas de diferentes formas”. Las formas o filosofías de respuesta social que pueden adoptar las empresas en respuesta a las exigencias de la sociedad han sido desarrolladas en la década de los setenta y de los ochenta por autores como McAdam (1973), Davis y Blomstrom (1975), Wilson (1975, en Steiner [1975]), Carroll (1979),

Wartick y Cochran (1985), entre otros. El cuadro 1.2 resume las principales filosofías de respuesta social propuestas por estos y otros autores en dicho período de tiempo.

Siguiendo a Berthoin-Antal (1992), la respuesta social corporativa debe ser conducida al más alto nivel. Si bien las innovaciones en temas de respuesta social pueden producirse a diferentes niveles de la compañía y pueden ser comunicadas y apoyadas desde diferentes direcciones, el CEO y el equipo directivo son los responsables de mantener una atmósfera en la cual la respuesta pueda tener lugar y no ser castigada, incluso aunque no sean necesariamente ellos los responsables de guiar de forma directa dicha respuesta. Por otra parte, Wood (1994) reflexiona en los siguientes términos acerca de la dificultad que entraña el desarrollo de un compromiso social. Según esta autora, puede que no existan expectativas sociales manifiestas sobre aspectos que la empresa ha identificado como importantes o puede que la empresa no tenga estándares sobre la base de los cuales los directivos puedan evaluar sus esfuerzos o incentivos al compromiso social. Así mismo, el equipo directivo de la compañía puede estar totalmente implicado en otras tareas y la alta dirección carecer de habilidades para enfrentarse con los temas de entorno. Estos problemas de compromiso deben resolverse una vez que se institucionalizan en la compañía los procesos de respuesta social.

CUADRO 1.2

Filosofías de respuesta social corporativa

Fuente: Elaboración propia.

Autores	Filosofías de Respuesta Social	Autores	Filosofías de Respuesta Social
Wilson (1975) Wartick y Cochran (1985) Carroll (1989)	Reactiva Defensiva Acomodativa Proactiva	Fischer (1983)	Preferencial Prescriptiva Preventiva Promotora
Taylor (1981)	Resistente Reactiva Proactiva	ONU (1993)	Reactiva Preventiva Dirección estratégica/Desarrollo sostenible
McAdam (1973)	Defenderse en todo momento Hacer solo lo que se le obliga Ser progresivo Liderar el sector	Keim (1981)	Reactiva Informativa Relaciones públicas/apoyo Coalición
Post (1978) Davis y Frederick (1984)	Adaptativa Proactiva Interactiva	Arcelus y Schaefer (1982)	<i>Status Quo</i> Adaptación proactiva Postura pública
Sethi (1975)	Obligación social Responsabilidad social Respuesta social	Luthans <i>et al.</i> (1990)	Reactiva Anticipativa Activa
Tombari (1984)	Reactiva Estado estable Apoyo Cooperativa	Mezner <i>et al.</i> (1990)	Clásica Defensiva (estrecha/amplia) Ofensiva (estrecha/amplia) Acomodativa (estrecha/amplia)
Davis y Blomstrom (1975)	Renunciar Modelo de relaciones públicas Modelo legal Negociación Resolución de problemas	Miles (1987)	Individualista/ Adversaria Colaboradora/ Resolución de problemas
		Tavis y Glade (1988)	Basada en el poder Participativa

La institucionalización de la respuesta social por parte de la empresa ha sido recogida en la literatura a través de numerosas aportaciones como las que se muestran en el cuadro 1.3. Dichas aportaciones presentan una clara evolución desde el modelo de Ackerman (1975) hasta modelos más recientes como el de Wood (1991ab) o el de Amba-Rao (1993). En el próximo apartado (véase epígrafe 1.3) presentaremos la concreción de las actividades que conlleva el desarrollo de cada una de las funciones del proceso de respuesta que aquí se proponen, con la intención de proponer un modelo de respuesta social susceptible de ser contrastado en la presente investigación.

CUADRO 1.3

Principales aportaciones teóricas

que explican el proceso de respuesta social corporativa

Fuente: Elaboración propia

Autor	Proceso de respuesta social
Ackerman (1975) Ackerman y Bauer (1976)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examinar y valorar las condiciones del entorno. 2. Atender las demandas de los grupos de interés. 3. Diseñar planes y políticas para responder a las condiciones cambiantes del entorno y de los grupos de interés. 4. Identificar temas específicos de interés social.
Chase y Jones (1976) Chase y Chase (1987)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar temas específicos de interés social. 2. Analizar temas específicos de interés social. 3. Valorar opciones estratégicas que permitan afrontar dichos temas. 4. Establecer programas de acción para dirigir los temas de interés social.
Bauer (1978) Preston (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar temas específicos de interés social (detectar dichos temas y definirlos). 2. Adquirir un compromiso para una respuesta organizativa eficaz.
Arcelus y Schaefer (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar demandas sociales. 2. Elegir el tipo de respuesta más adecuado a dichas demandas (dentro del proceso de dirección estratégica). 3. Determinar cuándo responder y realizar una revisión periódica de la respuesta en función de la evolución de las demandas sociales.
Kohls (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser consciente de las oportunidades o desafíos sociales que el entorno plantea a la empresa. 2. Establecer objetivos y planificar. 3. Implantar programas sociales. 4. Evaluar los resultados del proceso de respuesta social. 5. Emitir informes sobre los objetivos sociales planteados y los resultados obtenidos de la implantación de los programas formulados.
Freeman y Gilbert (1987)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los grupos de interés (genéricos y/o específicos). 2. Detectar las demandas procedentes de dichos grupos de interés teniendo en cuenta su multidimensionalidad. 3. Analizar el rol que desempeñan esos grupos con respecto a la organización (cómo afectan a cada división, negocio o función, así como a sus planes). 4. Detectar redes y coaliciones de grupos de interés. 5. Llevar a cabo una distribución de recursos para cubrir las demandas de los grupos de interés. 6. Determinar cómo se verán afectados los grupos de interés por la estrategia de la empresa. 7. Articular un programa estratégico realista para cada grupo de interés clave, formulando una misión para enfrentarse a cada uno de ellos. 8. Designar a los responsables de la implantación de los programas sociales. 9. Determinar cuáles son los aspectos a considerar para que la estrategia social tenga éxito. 10. Determinar la forma de interactuar con los grupos de interés.

Continuación ...

Autor	Proceso de respuesta social
Davis y Frederick (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar información diversa para comprender las tendencias y cambios del entorno social. 2. Identificar temas específicos importantes por su impacto en el negocio e intentar estimar la probabilidad de que éstos ocurran. 3. Tener presente la información procedente de los medios de comunicación y de los líderes de opinión. 4. Identificar aquellos temas de interés social que más apoyo poseen. 5. Decidir lo que debería hacer la compañía para aprovecharse de los aspectos favorables del entorno social y evitar los dañinos. 6. Establecer políticas y programas para lograr los fines anteriores. 7. Llevar a cabo auditorías sociales y exigir informes en relación a la sociedad con el fin de controlar la actuación de la empresa en esta línea.
Amba-Rao (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular una misión. 2. Valorar el entorno del país anfitrión en el que opera la empresa (empresas internacionales). 3. Integrar los resultados de los estudios anteriores en la toma de decisiones estratégicas. 4. Utilizar siempre criterios éticos en el proceso decisorio.
Wood (1991ab)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el entorno. 2. Dirigir a los grupos de interés. 3. Dirigir temas específicos de interés social.

1.2.3. Los resultados sociales del comportamiento corporativo

Una vez clarificado el concepto de responsabilidad social y esbozadas las funciones que han de desarrollar las empresas para cumplir con sus obligaciones hacia la sociedad, expondremos aquellos resultados sociales que pueden derivarse del comportamiento corporativo y que constituirán el tercer componente de la *performance* social. Según Wood (1991a) este componente es el único que puede ser observado directamente y que, por tanto, nos permite realizar una valoración de la *performance* de la empresa en materia social. Esta autora afirma que los principios de actuación social no son en absoluto observables y que los procesos lo son solamente a partir de la inferencia; sin embargo, el impacto social de las políticas y programas de la empresa constituye la parte más visible de la *performance* social, sobre la base de la cual pueden ser juzgados los principios y es posible evaluar los procesos de respuesta, así como la *performance* global que atribuyen a la empresa los grupos de interés.

Siguiendo a Wood (1991a), los resultados sociales del comportamiento corporativo se pueden clasificar en: (a) el impacto social del comportamiento corporativo, independientemente de lo que

haya motivado dicho comportamiento o del proceso por el cual ocurre; (b) las políticas desarrolladas por las compañías para atender a los intereses de los grupos del entorno; y (c) los programas que las compañías utilizan para implementar la responsabilidad y/o la respuesta social corporativa. En los párrafos que siguen explicaremos cada una de estas categorías de resultados.

El *impacto social del comportamiento corporativo* afecta a cada aspecto de los entornos social, económico, político, tecnológico y ecológico, existiendo tres tipos de efectos que son particularmente importantes (Wood, 1994):

1. *Efectos sobre las personas y las organizaciones*: por ejemplo, daños causados a las personas por productos defectuosos, contaminados o peligrosos o bien por lugares de trabajo inseguros; beneficios que se le proporcionan a las personas en términos de empleo, bienes y servicios deseados; costes impuestos sobre otras organizaciones cuando la empresa externaliza algunos de sus costes como pueden ser los derivados del tratamiento de residuos, etc.
2. *Efectos sobre el entorno físico y natural*: por ejemplo, efectos de la polución sobre el valor de la propiedad de la vecindad; la degradación del entorno natural por la polución generada por la empresa; la reclamación de terrenos destruidos, como en el caso de la minería, etc.
3. *Efectos sobre los sistemas e instituciones sociales*: por ejemplo, cambio en las actitudes y en las expectativas de la sociedad acerca de diferentes aspectos sobre el comportamiento de los negocios; cambios en los sistemas reguladores y legales, etc.

Todos estos resultados sociales pueden producirse de forma intencionada por parte de la compañía, como por ejemplo la reducción de la polución; o no intencionada, como por ejemplo utilizar demasiada energía para cubrir un objetivo específico de reducción de la polución. Por otra parte, los resultados iniciales pueden estar vinculados a resultados secundarios y terciarios; esto ocurre cuando una determinada acción tiene una consecuencia que, a su vez, tiene consecuencias por sí misma. El efecto expansivo de los resultados de la empresa no siempre es controlable, pero puede ser crucial para determinar si las expectativas sociales acerca del comportamiento empresarial se han cubierto o no. Los individuos que componen el entorno de la empresa valoran el

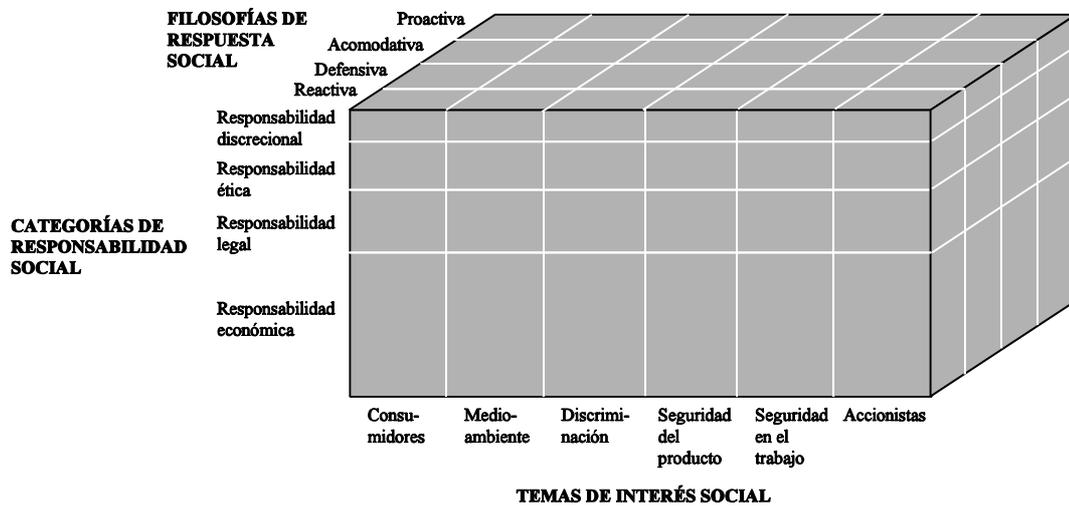
comportamiento y los resultados de la misma en todo momento, de forma implícita o explícita. Por todo ello, es necesario que los directivos estén totalmente seguros de los resultados que producen sus elecciones y de la forma en que afectarán dichos resultados al entorno externo de la empresa (Wood, 1994). Así mismo, dada la importancia que presenta el análisis de los resultados sociales derivados del comportamiento corporativo, los investigadores deberían diseñar nuevos métodos de investigación empírica encaminados al análisis de dichos resultados (Wood, 1991a). En esta línea, algunos economistas han intentado analizar el impacto social de la empresa utilizando para ello modelos econométricos mientras que otros, ante la dificultad que entraña la valoración de aspectos sociales tan intangibles como, por ejemplo, el coste que generan los procesos de polución y de contaminación, han reducido la mayoría de sus investigaciones en este área al análisis de los informes sociales presentados por las empresas.

Centrándonos en el segundo y tercer componente de los resultados sociales -las *políticas y programas sociales*- cabe señalar que su objetivo no es otro que la cobertura de unas necesidades particulares a través de la inversión de recursos en algún tipo de acción que la compañía considere socialmente deseable. La política social corporativa surge en las organizaciones para guiar la toma de decisiones bien en áreas donde los problemas se suceden, de modo que hay que destinar esfuerzos a reflexionar y a analizar materias rutinarias; o bien, en áreas de gran interés o importancia para la organización, de tal forma que las amenazas y oportunidades en dichas áreas puedan ser dirigidas de una forma más eficaz. Idealmente hablando, una política social corporativa, totalmente institucionalizada y operativa, debería ser el resultado final y lógico del comportamiento corporativo motivado por principios de responsabilidad y que ocurre a través de procesos de respuesta social. Hablando de forma práctica, la política social corporativa tiene que ver con la incorporación de los aspectos e impactos sociales en la política global de la compañía, ya sea de manera formal o informal, institucionalizada o no institucionalizada (Wood, 1991a).

1.2.4. Modelos de *performance* social corporativa

Como consecuencia del progreso que incrementalmente ha tenido lugar en el pensamiento sobre la concepción social de la empresa y fruto de la integración de los conceptos anteriormente tratados, surge como constructo relevante en la literatura “la *performance* social corporativa”. Para abordar su estudio partimos del trabajo de Carroll (1979) quien, si bien evitó dar una definición concisa de dicho concepto, propuso un modelo tridimensional que constaba de: (a) cuatro categorías de responsabilidad social (económica, legal, ética y discrecional), cuyo significado ya hemos explicado anteriormente; (b) una serie de temas de interés social; y (c) cuatro filosofías de respuesta social (reactiva, defensiva, acomodativa y proactiva). Dicho modelo, que se expresa gráficamente en la figura 1.4, pone de manifiesto que “[...] la *performance* social corporativa requiere que: se evalúen las responsabilidades sociales de la empresa, se identifiquen los temas de interés social que ésta ha de dirigir, y se elija una filosofía de respuesta social” (Carroll, 1979:504).

FIGURA 1.4
Modelo de performance social corporativa
 Fuente: Carroll (1979:503)



A partir del trabajo de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) realizaron un esfuerzo de integración construyendo un modelo general de *performance* social corporativa (véase cuadro 1.4.) que, según estos autores, implica “[...] la interacción subyacente entre los principios de responsabilidad social, el proceso de respuesta social y las políticas desarrolladas para resolver los temas sociales” (1985:758), mostrando la forma en que varias perspectivas competidoras

(responsabilidad económica, responsabilidad social y respuesta social) podrían incorporarse en este marco.

CUADRO 1.4
Modelo de performance social corporativa
 Fuente: Wartick y Cochran (1985:767)

<i>Principios</i>	<i>Procesos</i>	<i>Políticas</i>
Responsabilidad social corporativa	Respuesta social corporativa	Dirección de temas de interés social
(1) Económica	(1) Reactiva	(1) Identificación de temas de interés social
(2) Legal	(2) Defensiva	(2) Análisis de temas de interés social
(3) Ética	(3) Acomodativa	(3) Desarrollo de una respuesta
(4) Discrecional	(4) Proactiva	(4) Implementación
Dirigida a:	Dirigida a:	Dirigida a:
(1) El contrato social de los negocios	(1) La capacidad para responder a las condiciones sociales cambiantes	(1) Minimizar “sorpresas”
(2) El negocio como agente moral	(2) Modelos directivos para desarrollar respuestas	(2) Determinar políticas sociales corporativas eficaces

Posteriormente, Miles (1987) también realizó un intento importante para desarrollar una teoría general de la *performance* social corporativa. A partir de su propia investigación en el sector de los seguros, este autor extrajo conceptos de la dirección estratégica y de la teoría de la organización para obtener una teoría de rango medio que explicara la respuesta social corporativa. Sin embargo, la respuesta social es sólo un aspecto de la *performance* social por lo que este trabajo contribuye a, pero no constituye, una teoría general. El trabajo de Miles (1987) presta poca atención a los principios de responsabilidad social corporativa o reflexión moral. Además, la política social se considera solamente como una extensión natural de la política de negocio preexistente y no como algo que podría emerger por derecho propio como resultado de la adherencia de la compañía a los principios de responsabilidad, y de su actuación a través de un proceso de respuesta. En la misma época, Frederick (en Sethi y Falbe, 1987) consigue superar todas estas carencias cuando establece que la *performance* social corporativa surge de la integración de la teoría de la responsabilidad

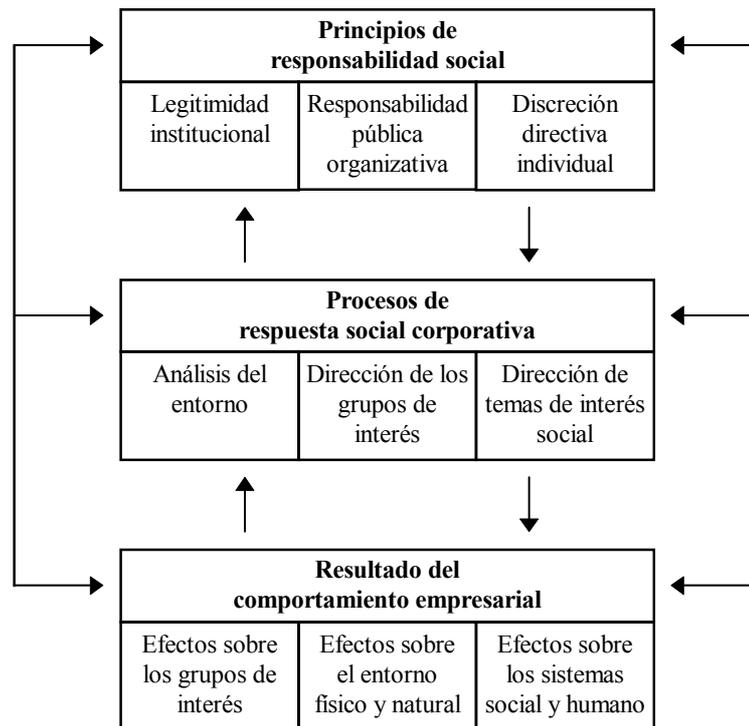
social corporativa (RSC₁), la teoría de la respuesta social corporativa (RSC₂) y la teoría de la rectitud social (RSC₃), refiriéndose esta última a la calidad ética de la *performance* corporativa.

Con posterioridad, el concepto de *performance* social corporativa recibió una seria atención teórica y empírica (e.g. Clarkson, 1988; Hocevar y Bhambri, 1989; Randall, 1989; Reed *et al.*, 1990), pero el marco teórico del concepto no varió de forma significativa con respecto a la articulación de Wartick y Cochran (1985) hasta que, en los noventa, Wood (1991ab) propuso un nuevo modelo de *performance* social ligeramente diferente al definido por estos dos autores. Según Wood (1991ab), dicho modelo, aunque representó un avance conceptual en el pensamiento de los investigadores acerca de los negocios y la sociedad, dejó algunos aspectos sin resolver: en primer lugar, el término *performance* nos habla de acciones y resultados, no de interacción o integración; por tanto, no se puede definir la *performance* social a menos que se incluya un concepto de acción; en segundo lugar, Wartick y Cochran (1985) identifican la respuesta social como un proceso único en vez de como una serie de procesos; y, en tercer lugar, el componente final del modelo de *performance* social corporativa es demasiado restrictivo ya que las políticas para dirigir los temas sociales son sólo un resultado posible mediante el cual puede ser juzgada la *performance* social de una empresa. Si no existe una política no podemos inferir que no exista *performance* social ya que, entre otras cosas, las políticas formales no se reflejan en comportamientos o programas dirigidos por políticas informales no escritas; los comportamientos y programas que elevarían el nivel de *performance* social podrían existir y estar institucionalizados sin ningún apoyo de política formal. Por tanto, “[...] basarse en las políticas para reflejar los resultados de la *performance* social es arriesgado”(Wood, 1991a:692-693).

Siguiendo a Wood (1991a), y tomando en consideración los problemas anteriores, el modelo de *performance* social corporativa de tres facetas de Wartick y Cochran (1985) está propuesto para tratar: (a) principios motivadores, (b) procesos de comportamiento y (c) resultados observables de acciones corporativas y directivas en referencia a las relaciones de la empresa con su entorno externo. Sin embargo, la definición de Wartick y Cochran (1985) necesita dar un paso o dos más para llegar a definir la *performance* social como “[...] una configuración de principios de responsabilidad social, procesos de respuesta social y políticas, programas, y resultados observables de las organizaciones cuando se refieren a sus relaciones con la sociedad” (Wood, 1991a:693). De este modo, para valorar la *performance* social de una empresa se debería examinar el grado en que los principios de responsabilidad social motivan las acciones emprendidas por la misma, el grado

en el cual hace uso de procesos socialmente responsables, la existencia y la naturaleza de políticas y programas diseñados para dirigir sus relaciones con la sociedad y los impactos sociales (resultados observables) de las acciones, programas, y políticas de dicha empresa (véase figura 1.5).

FIGURA 1.5
Modelo de performance social corporativa.
Fuente: Wood (1991a:694)



El investigador debería examinar todos estos elementos -principios, procesos y resultados- en conjunto, de tal forma que permitan la identificación de resultados cruciales analíticamente, pero políticamente difíciles, tales como los buenos resultados de malos motivos, los malos resultados de buenos motivos, los buenos motivos con pobre traducción en procesos, el uso de buenos procesos pero con malos motivos, etc. (los términos bueno y malo se utilizan de forma imprecisa en este caso) (Wood, 1991a).

La definición propuesta anteriormente resuelve los problemas planteados en un principio. Además, no está acotada en el tiempo sino que permite ver la *performance* social corporativa como una foto estática al igual que como una secuencia dinámica que se ajusta a los cambios, dependiendo de la cuestión de investigación que se esté manejando, pudiendo acomodar la amplia variedad de

motivos, comportamientos y resultados que se encuentran realmente en las empresas. El modelo no aísla la *performance* social como algo completamente distinto de la *performance* de los negocios; permite que dicha *performance* social no sea vista como algo implícitamente “bueno” en sí mismo y “deseable” para las empresas que tienen o están vinculadas a unos valores particulares, sino como un constructo para evaluar los *outputs* de las empresas, que deben ser utilizados en conjunción con los valores explícitos acerca de las relaciones de los negocios y la sociedad (Wood, 1991a).

1.3. EL PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA

Hemos optado por basar nuestro trabajo de investigación en el análisis del proceso de respuesta social corporativa, tal y como lo define Wood (1991ab). Nos centramos, por tanto, en las actividades directivas que se han de llevar a cabo en las empresas para responder a las demandas de sus grupos de interés y no, como proponen otros autores del campo (*e.g.* Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985), en los tipos de respuesta social que pueden adoptar las empresas (reactiva, proactiva, defensiva, etc.) y que hemos expuesto en el apartado 1.2.2. Las razones que nos han llevado a esta elección son varias y se exponen a continuación.

En primer lugar, para determinar el tipo de respuesta social adoptado por un grupo de empresas es necesario realizar un estudio de carácter longitudinal, ya que la empresa en un momento determinado y ante una situación concreta puede adoptar una modalidad de respuesta diferente a la que adoptaría en otro momento del tiempo y ante otra situación diferente. Sólo con un estudio de carácter longitudinal podríamos conocer la tendencia de los negocios en sus modelos de respuesta. Por otra parte, no podríamos afirmar que una empresa lo está haciendo “bien o mal” porque esté adoptando una postura proactiva o reactiva, respectivamente, puesto que dependerá de cada caso y situación (Carroll, 1993).

En segundo lugar, una empresa que intenta anticiparse a su entorno (respuesta de tipo proactivo), postura considerada por muchos autores como preferible frente a los otros tipos de respuesta social, incorporará en su estrategia las decisiones vinculadas a la dirección de la respuesta social y tendrá un proceso de respuesta institucionalizado (Ackerman, 1975). Desde el campo de la organización y dirección de empresas, por tanto, pensamos que la mejor aportación que se podía realizar, en lo

que al estudio de la respuesta social corporativa se refiere, sería analizar las actividades que componen su proceso de dirección así como los factores que determinan su éxito.

En tercer lugar, los otros dos apartados del modelo de *performance* social corporativa (principios de responsabilidad social y resultados observables) han sido descartados como unidad de análisis por diversos motivos. El primero de ellos, por la dificultad que entrañaría medir aspectos tan intangibles como pueden ser los principios de responsabilidad social (Wood, 1991ab) que mueven a las empresas a ser responsables desde una vertiente económica, legal, ética o discrecional (Carroll, 1979). Por otra parte, la orientación social de la empresa ya ha sido analizada por Aupperle *et al.* (1985) y Pinkston y Carroll (1996) para empresas nacionales e internacionales, respectivamente, y ambos llegaron a la conclusión de que el orden de prioridades establecido por Carroll (1979) para los cuatro componentes de la responsabilidad social corporativa se constataba empíricamente en los dos tipos de organizaciones salvo ligeras variaciones. El otro componente de la *performance* social -los resultados observables- ha sido descartado porque para cubrir este área sería necesario conocer cómo afecta la actividad de cada una de las empresas de la población objeto de análisis a sus grupos de interés, para lo cual lo más fiable sería obtener información de dichos grupos. Se trataría de una tarea enormemente compleja puesto que cada empresa tendrá unos grupos de interés específicos con unas expectativas concretas hacia cada una de las actividades que realiza dicha empresa. A su vez, esta tarea se complica aún más, si cabe, si consideramos que se pretende hacer un estudio a nivel nacional, y no regional, y que las empresas que van a formar parte del estudio son de carácter internacional.

Sobre la base de estas consideraciones, hemos optado por analizar un apartado muy concreto de la *performance* social corporativa y, por tanto, los resultados de nuestro análisis no pueden ser interpretados como “grado de *performance* social” de las empresas analizadas, sino como actividades que en estos momentos está acometiendo la dirección de las empresas contactadas para dar respuesta a las demandas de sus grupos de interés. Analizar la *performance* social corporativa implicaría valorar los principios de responsabilidad social corporativa de las empresas a estudiar, determinar las actividades de respuesta social que llevan a cabo dichas empresas y estudiar el efecto que produce su actuación en todos y cada uno de sus grupos de interés. Consideramos que cada uno de estos apartados constituye un proyecto de investigación en sí mismo.

Para cumplir con el objetivo anteriormente mencionado, en nuestro trabajo se propone un proceso de respuesta social corporativa extraído a partir de la integración de la literatura que analiza las relaciones empresa-sociedad y de aquella otra cuyo tema central es la dirección estratégica en las empresas. El modelo de respuesta social propuesto abarca cinco fases totalmente interrelacionadas, cada una de las cuales se compone, a su vez, de una serie de actividades específicas, y que se expondrán en los siguientes subepígrafes.

1.3.1. El proceso de respuesta social desde la perspectiva del análisis estratégico

A pesar de que el entorno cambiante obliga a pensar en términos estratégicos cada vez más amplios, tradicionalmente el pensamiento estratégico se ha centrado en entradas y salidas (*inputs* y *outputs*) de carácter económico y, por tanto, en una estrategia de carácter competitivo. Sin embargo, también podemos encontrar argumentos en favor de la importancia de una estrategia corporativa social, política y medioambiental para conseguir una ventaja competitiva en un entorno de interdependencias complejas y dimensiones globales⁹ (e.g. Waddock, 1993; Escanciano García-Miranda y Riesgo Fernández, 1996; Martín Gómez, 1996). Según Waddock (1993), la interdependencia entre sistemas sociales, los avances tecnológicos que conectan cada vez más estrechamente organizaciones y sistemas, y la creciente turbulencia e incertidumbre del entorno han obligado a las empresas a asumir y ampliar su papel en el campo político y social, además de en el mercado. Así, se ha vuelto necesario que la empresa desarrolle estrategias activas, de espíritu emprendedor y que incluyan elementos sociales, políticos y ecológicos, además de los competitivos. A continuación, y en la línea de la reflexión expuesta anteriormente, analizaremos los esfuerzos realizados por los académicos de dirección estratégica con la finalidad de exponer de la forma más detallada posible en qué consiste un proceso de respuesta social corporativa.

En primer lugar, y si partimos de la definición de estrategia, podemos constatar que en la literatura existen numerosas aportaciones a este concepto (e.g. Chandler, 1962; Andrews, 1965, 1987; Ansoff, 1985). No obstante, es Andrews (1987) el que incluye en las definiciones anteriores el modelo de decisión de la empresa, el alcance de ésta, el tipo de contribución que la misma realiza y los grupos de interés a los que afecta. Este autor redefinió la estrategia como:

⁹ Véase subepígrafe 1.1.3. del presente capítulo donde se exponen los principales esfuerzos para integrar los conceptos de ética y estrategia.

“[...] el modelo de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr esas metas y define el tipo de negocio que la compañía pretende realizar, el tipo de organización humana y económica que es, o intenta ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas o no que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad en general” (Andrews, 1987:13).

Por su parte, Carroll (1989) pone de manifiesto la importancia de distinguir entre los cuatro niveles de estrategia propuestos por Hofer *et al.* (1984) por su relación con la respuesta que han de ofrecer las empresas a la sociedad. El nivel más amplio es el conocido como estrategia a nivel de empresa, el cual responde a la cuestión de *cuál es el rol de la organización en la sociedad*. Hasta hace poco tiempo, la estrategia a nivel corporativo, segundo nivel, era considerada el nivel más amplio de la estrategia y en un sentido limitado y tradicional podría ser verdad, ya que responde a lo que se considera una cuestión fundamental para una empresa, *en qué negocio/s estamos o deberíamos estar presentes*. Es sencillo darse cuenta de que la estrategia a nivel de negocio, tercer nivel, es una continuación natural de las anteriores porque responde a la cuestión de *cómo debería la empresa competir en un sector o negocio concretos*. Finalmente, la estrategia a nivel funcional responde a la cuestión de *cómo debería integrar la empresa sus distintas actividades funcionales y cómo deberían relacionarse dichas actividades para que se produzcan cambios en las diferentes áreas de la estructura organizativa (finanzas, marketing, producción, etc.)*. Carroll (1989) propone que los términos estrategia empresarial y estrategia social pueden ser utilizados indistintamente aunque ninguno de ellos se utiliza con regularidad en el mundo empresarial. Así, mientras que muchas empresas tratan aspectos propios de la estrategia a nivel empresa, la distinción terminológica, sin embargo, se restringe al mundo académico, donde surge para describir el nivel de pensamiento estratégico que un número cada vez mayor de académicos considera necesario para ser totalmente sensible al entorno social, dinámico y complejo de hoy día.

En la misma línea, la estrategia a nivel de empresa es el cuarto nivel de estrategia sugerido por Ansoff (1977). Este autor en un trabajo posterior, considera este nivel como aquél en el cual se trata la legitimidad política de la organización (Ansoff, 1984). De forma similar, Freeman (1984) considera que la estrategia a nivel empresarial debería ser pensada de tal forma que alineara más estrechamente las preocupaciones sociales y éticas con las preocupaciones tradicionales de las empresas. Al dirigir una empresa, un directivo necesita comprender el impacto de los cambios en

la estrategia de negocio sobre los valores de la empresa así como las nuevas relaciones que surgirán con los grupos de interés. Freeman (1984) propone que la estrategia a nivel de empresa responde a la cuestión de *qué defendemos*. De esta forma, en este nivel de la estrategia se trata de entender el papel de una empresa concreta y sus relaciones con otras instituciones sociales y, por tanto, las cuestiones a las que habría que dar respuesta, según Freeman (1984), serían: ¿cuál es el papel de nuestra organización en la sociedad?; ¿cómo nos perciben nuestros grupos de interés?; ¿qué principios o valores representa nuestra organización?; ¿qué obligaciones tiene nuestra empresa con la sociedad en general?; y ¿cuáles son las implicaciones de todo lo anterior para nuestra actividad de negocio actual? Muchas empresas han resuelto algunas de estas cuestiones, quizás en parte, quizás de una manera *ad hoc*, pero lo importante de la estrategia a nivel empresa es que las empresas necesitan resolver estas cuestiones de forma específica e intencional (Carroll, 1989).

En los años noventa, Meznar *et al.* (1990:333) proponen la siguiente definición de estrategia, que incorpora la preocupación por la legitimidad y el concepto de grupos de interés: “[...] forma en que la empresa intenta añadir valor a sus grupos de interés para legitimar su existencia y asegurar su futuro”. De esta definición se desprende que los componentes de la estrategia empresarial son (1) el entorno al cual la empresa añade valor (grupos de interés) y (2) los tipos de valor que la empresa añade (beneficios).

Teniendo en cuenta que el concepto de estrategia puede ser categorizado como amplio o restringido en alcance (Schendel y Hofer, 1979) -donde el modelo amplio, a diferencia del restringido, incluye las metas, los objetivos o la misión dentro del proceso de dirección estratégica-, Rupp (1994) afirma que para construir un modelo de respuesta social corporativa es necesario partir de un concepto de estrategia en sentido amplio, dado que permite al investigador vincular las acciones y respuestas a las metas y objetivos de las empresas que responden a su entorno. Este autor, para desarrollar su modelo de proceso de respuesta social, utiliza la definición de dirección estratégica propuesta por Hofer *et al.* (1984) y en la que se considera a la misma como:

“[...] el conjunto de actividades directivas instrumentales para la formulación, evaluación, implementación y control de las estrategias organizativas y de los planes, metas y objetivos estratégicos que dichos directivos se han propuesto” (Hofer *et al.*, 1984:3).

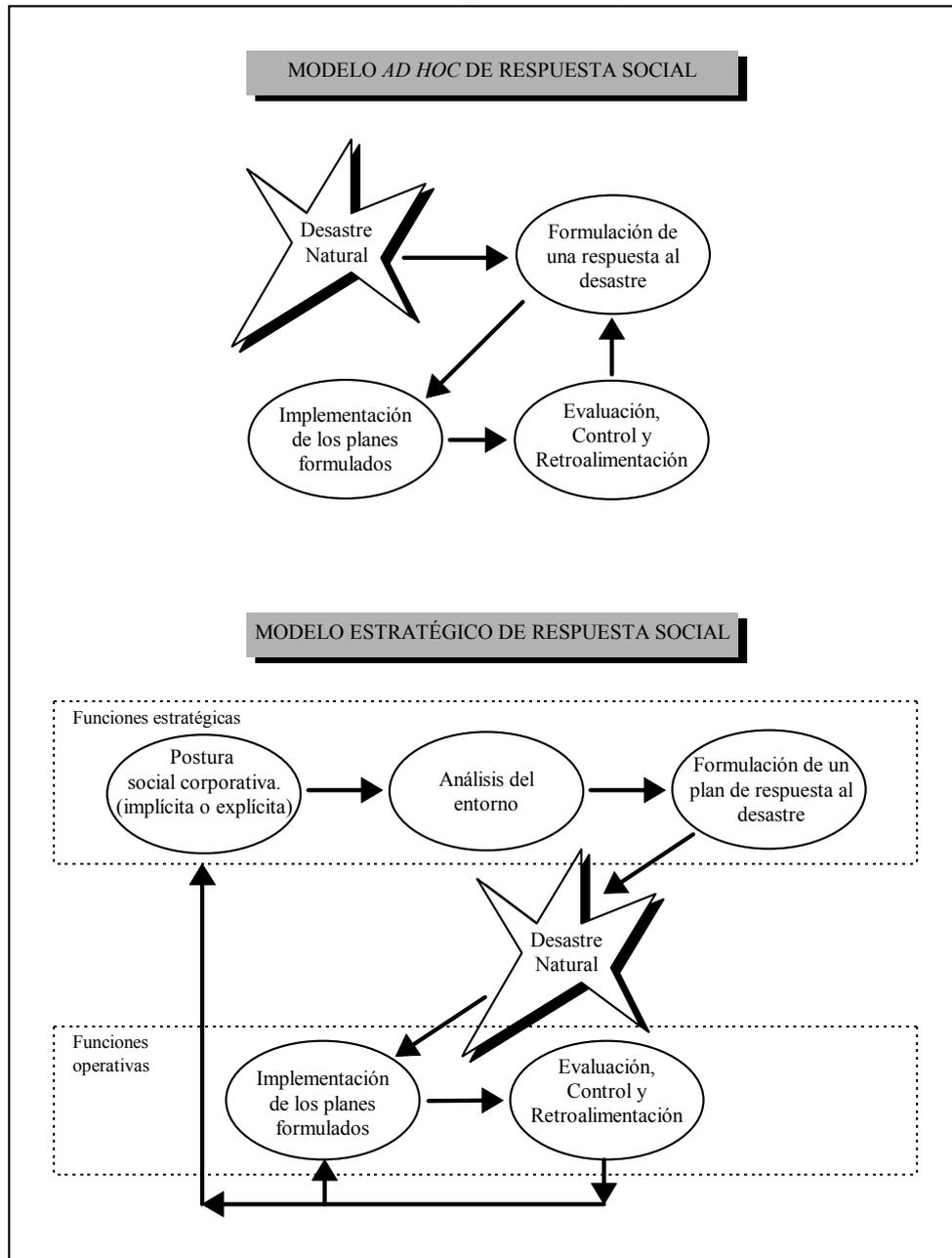
A partir de esta definición se derivan cinco elementos de dirección estratégica que influyen de forma significativa en el desarrollo de un modelo de proceso de respuesta social: las metas y

objetivos organizativos, la formulación de la estrategia, la evaluación de la estrategia, la implementación de la estrategia y el control estratégico. Las interrelaciones entre los elementos del modelo de dirección estratégica se considera que son iterativas e incrementales en naturaleza (Hofer *et al.*, 1984; Quinn, 1980). Esta flexibilidad permite que múltiples influencias afecten a la dirección del cambio estratégico, llevando a los directivos a “[...] combinar astutamente los análisis formales, las técnicas de comportamiento y las políticas de poder para conseguir un movimiento cohesivo y secuencial hacia los fines que inicialmente fueron concebidos de una forma más amplia” (Quinn, 1980:3). Este autor afirma que las empresas pueden no disponer de un plan formalizado para responder a las demandas de su entorno, sin embargo pueden tener presente la idea de respuesta social y estar esperando simplemente a que ocurra algún acontecimiento que estimule dicha respuesta. Lógicamente, se trataría de un modelo de respuesta *ad hoc*, de carácter reactivo antes que proactivo.

En esta línea de pensamiento, Rupp (1994) propone dos modelos de proceso de respuesta al entorno¹⁰: el modelo *ad hoc* o de filosofía reactiva y el modelo estratégico o de filosofía proactiva, que se muestran en la figura 1.6. El modelo *ad hoc* consiste en esperar a que ocurra el acontecimiento al que se pretende dar respuesta para formular una determinada acción social, posteriormente implementarla y, a continuación, controlar sus resultados. Por el contrario, en el modelo estratégico se parte de una postura empresarial acerca de la *performance* social corporativa (implícita o explícita), se analiza el entorno (valorando las capacidades de la empresa, las oportunidades y amenazas que se le presentan), se realiza una formulación para hacer frente a cualquier demanda social y, cuando ocurra el acontecimiento para el cual se ha formulado una respuesta, se implementan las políticas formuladas, llevando a cabo finalmente un control sobre todas y cada una de las actividades anteriores con el fin de llevar a cabo mejoras en el proceso (Rupp, 1994).

¹⁰ Rupp (1994) analizó la respuesta de un conjunto de empresas a los desastres provocados por el huracán Andrew.

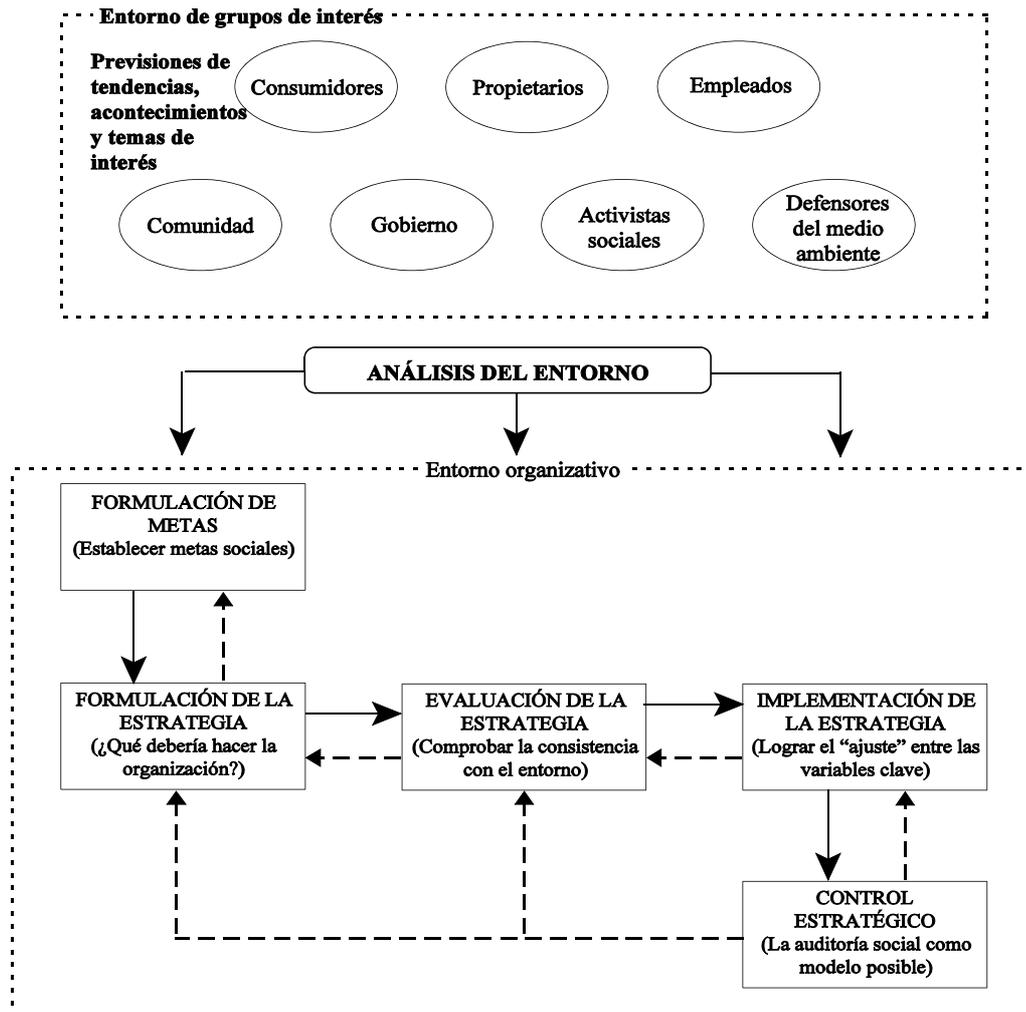
FIGURA 1.6
Modelos de respuesta social corporativa
Fuente: Rupp (1994:43,45)



En la misma línea del modelo estratégico propuesto por Rupp (1994), y siguiendo a Schendel y Hofer (1979), Carroll (1989) establece que el proceso de dirección estratégica, que incluye entre

sus apartados las decisiones que toma la empresa en el ámbito social, se compone de seis fases que él mismo representa según se expone en la figura 1.7.

FIGURA 1.7
El proceso de dirección estratégica y la política social corporativa
Fuente: Carroll (1989:457)



Las seis fases propuestas por Carroll (1989) son el análisis del entorno, la formulación de metas, la formulación de la estrategia, la evaluación de la estrategia, la implementación de la estrategia y el control estratégico. De forma similar, Certo y Peter (1995) proponen que la administración de la responsabilidad social corporativa implica: (a) el análisis del entorno, (b) la formulación de una estrategia, (c) la ejecución de la estrategia y (d) el control estratégico. Dos aspectos importantes a tener en cuenta en cualquiera de estos tres modelos son, por una parte, que la función de análisis

del entorno tiene como misión recoger información sobre tendencias y acontecimientos que están ocurriendo en el entorno de los grupos de interés, incorporándose esta información al resto de las fases del proceso y, por otra parte, que aunque las fases del proceso de dirección estratégica se describen de una forma secuencial, en realidad son interactivas y no tienen lugar de una forma totalmente secuencial (Carroll, 1989).

1.3.2. El proceso de respuesta social desde las aportaciones teóricas del campo empresa-sociedad

Las principales aportaciones del campo empresa-sociedad que pretenden explicar en qué consiste un proceso de respuesta social corporativa (véase cuadro 1.3) han experimentado una evolución muy importante desde el modelo de Ackerman (1975) hasta modelos más recientes, como el de Wood (1991ab), que recogen de forma más completa las actividades que debe contemplar dicho proceso. Basándonos en esta última autora podemos afirmar que existen tres grandes áreas de actuación que determinan las fases de un proceso de respuesta social corporativa y que incorporan la mayoría de las actividades propuestas por los diferentes autores en la década de los setenta y de los ochenta, a saber: (a) la valoración del entorno, (b) la dirección de los grupos de interés y (c) la dirección de los asuntos de interés social. A continuación expondremos el papel que desempeña cada una de estas funciones en el proceso de respuesta social al objeto de identificar las actividades que han de desarrollar las empresas para poder implementar dicho proceso.

1.3.2.1 La valoración del entorno

Al igual que proponían Carroll (1989), Rupp (1994) y Certo y Peter (1995) -desde un enfoque estratégico- numerosos teóricos del campo empresa sociedad (*e.g.* Ackerman, 1975; Davis y Frederick, 1984; y Wood, 1991ab) consideran que el primer componente del proceso de respuesta social corporativa ha de ser la valoración del entorno empresarial. En su opinión, dicha valoración es fundamental porque constituye el vínculo principal entre la organización y sus grupos de interés.

Siguiendo a Fahey y Narayanan (1986), el entorno empresarial puede analizarse a tres niveles: (a) el entorno de tareas, formado por los clientes, suministradores, competidores y otros grupos con los que la empresa interactúa casi diariamente; (b) el entorno competitivo o sectorial, que

compromete a las empresas que operan en los mismos mercados o sectores; y (c) el entorno general o macro entorno, que incluye al resto de los grupos que influyen en la organización. Otra forma de conceptualizar el entorno de los negocios es en términos de los subsistemas o segmentos que lo componen y según la cual, siguiendo un esquema estándar, el entorno está formado por componentes o subentornos sociales, económicos, políticos y tecnológicos, siendo estos cuatro componentes altamente interdependientes y algunas veces indistinguibles unos de otros. Carroll (1989) se refiere al entorno de negocios como aquél que posee todos los atributos descritos hasta ahora y que él denomina entorno de grupos de interés. Como fuente de información, este entorno se compone de todas aquellas tendencias, acontecimientos, temas de interés social y previsiones que pueden tener cabida en el proceso de respuesta social.

Centrándonos en el proceso de análisis del entorno, Wilson (1980) cree que éste debe incorporar una serie de principios: (a) debe ser holístico; (b) debe ser continuo e iterativo en sus operaciones; (c) debe diseñar un sistema que permita enfrentarse a futuros alternativos; (d) debe enfatizar la necesidad de planes de contingencia; y (e) debe ser una parte integral del sistema de toma de decisiones en la corporación. Por su parte, Engledow y Lenz (1985) desarrollaron un poco más este último principio afirmando que el análisis del entorno puede desempeñar cualquiera de los tres roles siguientes: (a) un rol *orientado a la política*, que se centra en temas estratégicos amplios y en sensibilizar a la alta dirección acerca de las condiciones del entorno; (b) un rol *integrado en la planificación estratégica*, que proporciona tanto asunciones como información detallada a los planificadores de la compañía; o (c) un rol *orientado a la función*, vinculado a una función específica (tal como el marketing o las relaciones con el gobierno) y encargado de mejorar el desempeño dentro de esa función.

Narayanan y Fahey (en King y Cleland, 1987) afirman que existen cuatro fases en el proceso de análisis del entorno: (a) examinar el entorno para detectar señales de peligro; (b) supervisar las tendencias específicas del entorno; (c) prever la dirección futura de los cambios en el entorno; y (d) valorar los cambios actuales y futuros del entorno por sus implicaciones organizativas. En primer lugar, la fase destinada a examinar el entorno se centra en identificar indicadores de cambios potenciales en el mismo con el propósito de alertar a la dirección sobre acontecimientos, temas de interés social o tendencias potencialmente importantes antes de que hayan cristalizado totalmente. Inicialmente las compañías examinaban su entorno de grupos de interés de una forma irregular, informal y *ad hoc*; los ejecutivos simplemente leían periódicos, revistas, informes

institucionales y encuestas (Brown, 1979; Davis y Frederick, 1984). Sin embargo, cuando dicho entorno se volvió más turbulento las empresas comenzaron a implicarse en exámenes continuos o periódicos antes que irregulares, consiguiendo de esa forma una mayor seriedad en el examen del mismo (Klein y Linneman, 1984). Por consiguiente, sus técnicas se volvieron más sofisticadas surgiendo incluso todo un sector suministrador de información obtenida de una forma profesional (Carroll, 1989). En segundo lugar, la supervisión del entorno sigue la pista a ciertas tendencias y acontecimientos con el fin de confirmarlos o desestimarlos, realizando un seguimiento de las señales observadas en la fase anterior.

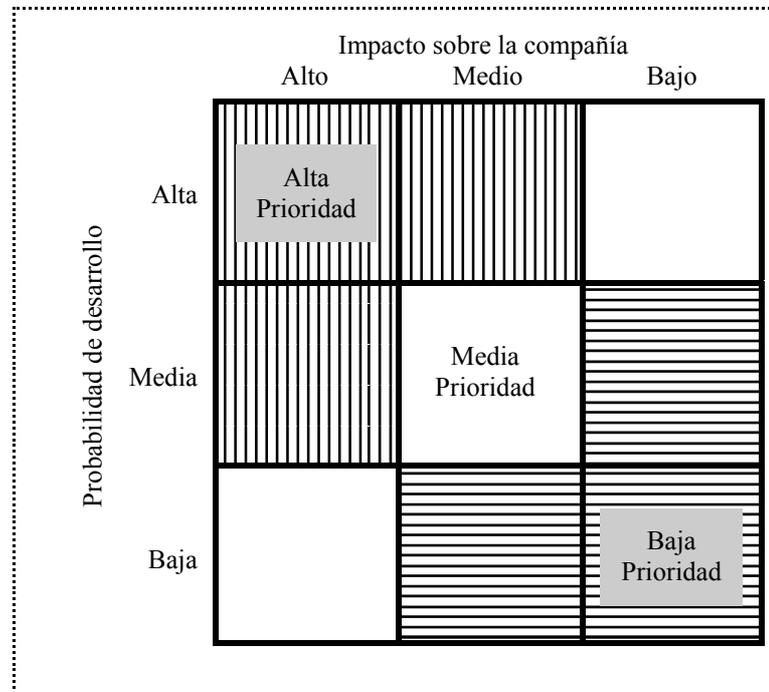
La tercera fase, relacionada con la previsión de cambios en el entorno, es la fase orientada al futuro y consiste en desarrollar proyecciones realistas y admisibles sobre la dirección, alcance, velocidad e intensidad de los cambios que se produzcan en el mismo (Narayanan y Fahey, en King y Cleland [1987]), lo cual conlleva la necesidad de realizar previsiones de los componentes económicos, tecnológicos, sociales y políticos del entorno que servirán de base para la formulación de metas y estrategias. Las previsiones económicas han constituido tradicionalmente el área más tratada en este proceso y sólo en las últimas dos décadas las empresas han comenzado a realizar intentos formales para prever los entornos tecnológicos, sociales y políticos. Newgren (en Carroll, 1977) afirma que es más probable que la previsión social se realice de manera formalizada en las compañías que practican la planificación a largo plazo. Dichas previsiones se desarrollan en conjunción con otras previsiones externas y las técnicas más frecuentemente utilizadas son de naturaleza cualitativa, como paneles de opinión, análisis de tendencias, encuestas a grupos de interés y actividades patrocinadas por el sector.

Por último, y en relación a la valoración de los cambios del entorno por sus implicaciones organizativas, la clave de esta fase está en desarrollar la capacidad de cribar toda la información generada y determinar la que es relevante para la dirección. La relevancia puede venir dada en términos de la probabilidad de que el acontecimiento, tendencia o previsión ocurra y del impacto que éste pueda tener en la organización. Estas dos dimensiones hacen posible la creación de lo que se denomina la *matriz impacto-probabilidad* (Wilson, 1983). Dicha matriz permite a la dirección categorizar los temas de interés social de acuerdo a su prioridad alta, media o baja (véase figura 1.8).

FIGURA 1.8

Matriz impacto-probabilidad

Fuente: Wilson (1983, en Carroll [1989])



A modo de conclusión, y siguiendo a Waddock (1993), podemos afirmar que la mayoría de los modelos actuales sobre fuerzas del entorno son demasiado limitados en su concepción para permitir a la empresa identificar todas las presiones a las que debe hacer frente. Una organización que quiera tener éxito en el futuro probablemente deberá enfrentarse con factores competitivos no incluidos ni en el modelo de Porter (1980) ni en el diamante de competitividad global (Porter, 1990). El reconocimiento de que las empresas dependen de, y a su vez influyen sobre, su entorno social, de que las políticas gubernamentales afectan a las políticas empresariales o de que los grupos de protesta frente a las puertas de una empresa pueden influir sobre sus beneficios ha contribuido a poner de manifiesto la necesidad de cuidar las relaciones que existen entre empresas, gobiernos y otras instituciones (Senge, 1990; Bellah *et al.*, 1991). Muestra de este reconocimiento son los numerosos trabajos que destacan la estrecha asociación existente entre los conceptos estrategia de empresa y responsabilidad social corporativa (*e.g.* Ansoff, 1979; Schendel y Hofer, 1979; Freeman, 1984), así como el posible vínculo entre la responsabilidad social corporativa y los resultados económicos (*e.g.* Folger y Nutt, 1975; Vance, 1975; Sturdivant y Ginter, 1977; Cochran y Wood, 1984).

1.3.2.2. La dirección de los grupos de interés

La función de respuesta social denominada por Wood (1991ab) dirección de los grupos de interés implica, según la misma autora, tres fases perfectamente diferenciadas que permiten a los directivos de las empresas conocer y comprender las actividades, valores e intenciones de un gran número de grupos de interés, y a las empresas estar a la cabeza en la anticipación de las oportunidades y desafíos que puedan surgir.

En primer lugar, la empresa debe *identificar los grupos de interés que se ven afectados por su actividad así como los intereses que tienen en la misma*. Según Wood (1994), uno de los aspectos a tener en cuenta del entorno de grupos de interés es que no todos los miembros de un determinado grupo -categoría- van a compartir los mismos valores ni tener los mismos objetivos con respecto a la empresa, lo cual hace que sea esencial dividir cada categoría de grupos de interés en miembros individuales u organizativos específicos (Freeman y Gilbert, 1987). Cada empresa tiene su propio conjunto de grupos de interés, no todas las categorías son importantes para todos los negocios y algunas categorías tendrán más peso que otras en función del número de grupos específicos que representen, de la fuerza de sus relaciones con la empresa o de su efecto sobre la misma (Wood, 1994).

En cuanto a las demandas de los grupos de interés, Wood (1994) también propone que una forma muy sencilla de categorizarlas sería analizando si están a favor o en contra de los objetivos de la empresa; esto es lo que suelen hacer los directivos de las organizaciones para desarrollar planes de acción en función de dicha postura, pero puede llevar a conclusiones erróneas y a relaciones hostiles. La mayoría de los grupos de interés no están a favor o en contra de la empresa, simplemente actúan en su propio beneficio y pretenden conseguir sus objetivos. Esto implica que algunas veces pueden estar a favor de las acciones de la compañía, otras veces en contra y otras ser neutrales; o bien pueden estar a favor de algunos aspectos de las operaciones de las empresas, en contra de otros e ignorar el resto de las operaciones de las mismas. Las demandas de los grupos de interés son algo mucho más complicado que lo que sugiere un simple análisis de pros y contras. Así, al analizarlas los directivos deben seguir un criterio más realista y productivo; han de conocer, entre otras cosas, si estos grupos tienen intereses sencillos (referentes solamente a una faceta de las operaciones de la empresa) o múltiples (tienen varios intereses en las operaciones de la empresa); si se trata de intereses económicos (relacionados con la distribución de los recursos

materiales o financieros) o sociales (valores que no pueden ser traducidos en términos financieros). El lenguaje de los intereses económicos y sociales es bastante diferente, lo que hace que estos últimos sean más difíciles de entender y resolver para los directivos. Asimismo, algunos grupos pueden tener intereses tanto económicos como sociales; siendo necesario también conocer si sus intereses son locales, nacionales o internacionales (Freeman y Gilbert, 1987).

En segundo lugar, es necesario *valorar las relaciones entre los grupos de interés y la empresa así como de los grupos entre sí*. Se trata en este caso de valorar la dirección, la fuerza y la probabilidad con que se producen los cambios en los intereses que cada grupo tiene en la empresa, así como de determinar los vínculos entre grupos (Wood, 1994).

En tercer lugar, se han de *analizar los cambios en la composición y en el grado de influencia de los grupos de interés de la empresa*. Los cuadros estáticos que emergen del análisis anterior no reflejan la dinámica de las relaciones de los grupos de interés. Con el tiempo, los individuos, grupos y organizaciones que componen los grupos de interés de una organización cambiarán, algunos desaparecerán y otros se incorporarán. Por otra parte, la fuerza de las relaciones entre los distintos grupos de interés y la compañía puede cambiar y las relaciones entre grupos también pueden hacerlo. Ello requiere un esfuerzo por trazar el mapa del entorno de los grupos de interés de la compañía, llegando a una serie cronológica de mapas que pueden ser analizados como tendencias.

A modo de conclusión podemos apoyar el argumento de Carroll (1989) cuando afirma que las cinco cuestiones principales que se ha de preguntar la empresa para captar la información que necesita saber para la dirección de los grupos de interés son: (a) ¿quiénes son sus grupos de interés?; (b) ¿cuáles son sus intereses en la empresa?; (c) ¿qué oportunidades y amenazas presentan para la empresa?; (d) ¿qué responsabilidades (económicas, legales, éticas o discrecionales) tiene la empresa hacia sus grupos de interés?; y (e) ¿qué estrategias o acciones debería adoptar la empresa para afrontar lo mejor posible las amenazas y las oportunidades que representan sus grupos de interés? De esta forma, “[...] el resultado del análisis de los grupos de interés será una fotografía bastante fiable y comprensible de los grupos de interés de la empresa y de su impacto más probable en la misma. Si los directivos quieren imaginar un proceso exitoso de la dirección de los grupos de interés, es esencial que tengan una lectura precisa sobre los intereses y las bases de poder de sus grupos de interés” (Wood, 1994:177).

1.3.2.3. La dirección de los asuntos de interés social

Antes de analizar lo que implica la dirección de los asuntos de interés social, es necesario clarificar el significado del término *tema o asunto de interés social*. En este sentido, destaca la revisión exhaustiva de la literatura llevada a cabo por Wartick y Mahon (1994) como consecuencia de la cual proponen la siguiente definición de este constructo: “[...] (a) una inconsistencia polémica basada en una o más diferencias de expectativas; (b) que involucran a las percepciones de la dirección acerca del cambio y la legitimidad y a las percepciones de los grupos de interés sobre las posiciones cambiantes de coste/beneficio; (c) que se producen dentro o entre los puntos de vista sobre lo que constituye o debería constituir la *performance* social corporativa; e (d) implican una resolución real o anticipada que produce un impacto significativo e identificable, presente o futuro, sobre la organización” (1994:306).

La dirección de temas de interés social, que para otros autores como Wartick y Cochran (1985) constituye una tercera dimensión de la *performance* social corporativa (después de la responsabilidad social y la respuesta social), para Wood (1991ab) ha de ser considerada como la tercera de las fases que conforman el proceso de respuesta social de las empresas. Una primera definición de lo que constituye la dirección de los asuntos de interés social fue la ofrecida en 1965 por la *Conference Board*¹¹ y que fue expresada en los siguientes términos:

“La dirección de los asuntos sociales en su más amplio sentido consiste en una preocupación importante por los individuos, por el trabajo, por las fundaciones, y por otras instituciones privadas que, de forma separada o a través de la interacción, moldean y determinan el entorno dentro del cual existe el sistema de libre empresa, nacionalmente o internacionalmente” (en Palmer, 1965:9).

Desde principios de los años setenta, destacando en esta década la aportación de Ackerman (1973, 1976), se requería que las empresas incorporaran los temas sociales y políticos en su planificación y toma de decisiones; el crecimiento en la dirección de los asuntos y temas de interés social refleja la respuesta de los negocios a este desafío. Profundizando en esta práctica, Fahey (1986) expone

¹¹ Organización educativa y de investigación financiada por el empresariado.

dos modelos para definir la dirección de los asuntos de interés social; así, afirma que existe un modelo convencional y otro de dirección estratégica, y que la principal diferencia entre los dos modelos está en que el primero se limita a los temas de interés social/público mientras que el segundo incluye cualquier tema de interés. El modelo convencional puede ser utilizado como un proceso de decisión aislado, mientras que el modelo estratégico está íntimamente interconectado con el proceso de dirección estratégica en su conjunto. En la práctica, existe una enorme variabilidad en el grado en el cual se vinculan los asuntos públicos a la planificación, presupuestación y procesos operativos corporativos (Andrews, 1987; Fleisher, 1992ab). Algunas empresas parecen ver los asuntos de interés social estrictamente como una función periférica de la dirección, otras los consideran como aspectos centrales de la planificación y de las operaciones de la empresa, y la mayoría de las empresas se sitúan en algún lugar entre estos dos extremos. La visión que tienen los directivos de las empresas acerca de los asuntos de interés social crece en importancia cuando afecta a los presupuestos, dado que una función periférica de la dirección es aquélla que puede ser eliminada fácilmente cuando los tiempos se ponen difíciles pero una función central integrada en la planificación no puede ser fácilmente eliminada.

El equilibrio en la dirección de los asuntos de interés social puede alcanzarse cuando la empresa vincula esa función formalmente a la planificación y presupuestación corporativa, la institucionaliza y desarrolla medidas de evaluación apropiadas para juzgar la eficacia de la misma, para contribuir a lograr los objetivos de la empresa y a construir las relaciones con el entorno (Fleming, 1980). Este autor proporciona incluso un modelo para vincular la dirección de los asuntos de interés social a la planificación corporativa, el cual enfatiza que la información sobre los asuntos de interés social debe estar a disposición de los directores de línea así como del *staff* de la alta dirección; por otra parte, destaca varios modelos formales e informales de flujo de información, la inclusión de los asuntos de interés social en los planes a nivel corporativo y decisional, y la revisión por parte de la alta dirección del proceso en su conjunto y del producto final. En la línea de Fleming (1980), y para el caso concreto de la gestión medioambiental, el trabajo de Martín Gómez (1996) destaca cómo la implantación óptima de un proceso estratégico de gestión medioambiental puede constituirse como un factor diferenciador frente a otras empresas de la competencia en una economía dominada por la globalización de los mercados. El mercado, progresivamente más globalizado, comienza a seleccionar determinados productos y procesos en función de su grado de compatibilidad con el medio ambiente: “[...] lo ambiental pasa a constituir

un factor de competitividad para la empresa” (Escanciano García-Miranda y Riesgo Fernández, 1996:229).

Muchas veces los directivos consideran los asuntos relacionados con la sociedad como una serie de actividades subjetivas a largo plazo, que pueden ser necesarias pero que no tienen una relación perceptible con los beneficios y la productividad de la empresa. Sin embargo, Marcus y Irion (1987) observan que las actividades relacionadas con los asuntos públicos pueden proteger o aumentar los beneficios a través de la reducción de los costes, del mantenimiento en el mercado, de la reducción de riesgos y obligaciones y de la mejora del fondo de comercio. Estos autores afirman que “[...] el propósito de una actividad como la dirección de los asuntos de interés social es extender el control de las organizaciones sobre su entorno creando socios internos para las fuerzas externas” (Marcus e Irion,1987:275).

Con un planteamiento similar, el grupo de investigación sobre *Asuntos Públicos de la Universidad de Boston* define la dirección de asuntos de interés social de la siguiente forma:

“[...] el rol esencial del área de asuntos de interés social es el de *ventana exterior* de la corporación a través de la cual la dirección puede percibir, controlar y entender los cambios externos y, simultáneamente, *una ventana interior* a través de la cual la sociedad puede influir en las políticas y prácticas corporativas. Esto implica un flujo de información hacia y desde la organización” (en Post *et al.*, 1981:5).

Por su parte, Fleisher (1992b:2) define la dirección de temas públicos como “[...] la principal función organizativa responsable de guiar las relaciones externas de la empresa; los profesionales de los asuntos públicos interactúan externamente con grupos de interés principalmente del entorno de la política pública antes que del sistema de mercado”.

Centrándonos en las actividades concretas que integran la dirección de temas de interés social, Wartick (1986:1) las resume en: “[...] identificar los temas de interés, analizarlos y desarrollar una respuesta a los que la empresa considere más importantes. El propósito de esta función es minimizar sorpresas y promover una respuesta más eficaz a los cambios que se produzcan en el entorno de los negocios”. Por su parte, Clarkson (1988) añade también la función de implementación como fase específica del proceso de dirección de asuntos de interés social.

Como resultado de la revisión efectuada hasta el momento, podemos resumir las actividades que integran la respuesta social de la siguiente forma. En primer lugar, las principales actividades que componen la fase *valoración del entorno* son: (a) explorar el entorno, (b) evaluar tendencias o acontecimientos específicos detectados, (c) realizar previsiones futuras y (d) valorar los cambios que se producen en el entorno así como sus implicaciones para la empresa (Fahey y King, 1977; Lebell y Krasner, 1977; Eckenrode, 1979; Lusch y Laczniak, 1979; Newgren y Carroll, 1979; Burgeois, 1980; Bates, 1985; Newgreu *et al.*, 1985; Narayanan y Fahey, 1987; Carroll, 1989; y Wood, 1991ab, 1994).

En segundo lugar, la revisión de trabajos como los de Freeman (1984), Freeman y Gilbert (1987), Carroll (1989) y Wood (1991ab, 1994), nos lleva a concluir que las principales actividades que integran la *dirección de los grupos de interés* son: (a) conocer quiénes son los grupos de interés de la empresa, (b) conocer cuáles son las demandas de los grupos de interés, (c) conocer las amenazas y oportunidades que suponen dichas demandas para la empresa, (d) conocer la responsabilidad que tiene la empresa para con sus grupos de interés y (e) determinar la estrategia que debería adoptar la empresa para hacer frente a las amenazas que le plantean sus grupos de interés, aprovechando lo mejor posible las oportunidades que le ofrecen.

En cuanto a la tercera de las áreas -la *dirección de los asuntos o temas de interés social*-, y sobre la base de trabajos como los de Chase y Jones (1976), Chase y Chase (1987), Carroll (1989), Wilson (1990) y Wood (1991ab, 1994) podemos considerar que las principales actividades que conlleva esta fase son: (a) detectar temas específicos de interés social, (b) analizar en profundidad los temas de interés detectados, (c) ordenar y dar prioridad a los temas de interés que se presentan, (d) formular una respuesta a dichos temas de interés social, (e) implementar una respuesta a las demandas de la sociedad y (f) evaluar los resultados del proceso de respuesta social adoptado así como del propio proceso en sí.

Un análisis detenido de las actividades expuestas anteriormente nos muestra la existencia de solapamientos entre las mismas, constituyendo algunas de ellas simples concreciones de otras. Es por ello que, a nuestro entender, el modelo de respuesta social propuesto hasta ahora en la literatura se presta a una integración o resumen que recoja, en líneas generales, los pasos a dar a la hora de poner en práctica un proceso de respuesta social corporativa.

1.3.3. Un modelo integrador para el análisis de la respuesta social

Si centramos nuestra atención en las actividades que componen cada una de las fases del proceso de respuesta social corporativa descritas en el apartado anterior, y sobre la base de las definiciones propuestas en la literatura para cada una de dichas actividades, podemos observar claros solapamientos entre las mismas que posibilitarían, por tanto, la simplificación del modelo de respuesta social anteriormente presentado.

En primer lugar, la exploración del entorno (primera actividad de la fase análisis del entorno), que pretende alertar a la dirección sobre acontecimientos, temas, tendencias, etc. que se pueden presentar en el entorno de la empresa (Narayanan y Fahey, 1987; Wood, 1991ab; Hosseini y Brenner, 1992), conduce a la identificación de temas de interés o demandas sociales (primera actividad de la fase dirección de asuntos de interés social) procedentes de algún grupo de interés de la empresa (segunda actividad de la fase dirección de los grupos de interés).

En segundo lugar, la evaluación de tendencias y acontecimientos específicos detectados en el entorno (segunda actividad de la fase análisis del entorno) pretende analizar en profundidad dichos acontecimientos y confirmar su ocurrencia (Narayanan y Fahey, 1987), de la misma forma que el análisis de los temas de interés social (segunda actividad de la fase dirección de los asuntos de interés social) pretende conocer las verdaderas características de cada uno de los temas de interés detectados en el entorno (Blake, 1980; Wood, 1991ab).

En tercer lugar, la realización de proyecciones futuras sobre cambios en el entorno (tercera actividad de la fase análisis del entorno) está orientada al futuro y realiza proyecciones de dirección, alcance, velocidad e intensidad de los cambios que se esperan en el entorno (Bates, 1985; Narayanan y Fahey, 1987); en la fase dirección de temas de interés social esta visión futura se contempla junto a las visiones pasada y presente en el análisis de los temas de interés detectados en el entorno (Carroll, 1989) (segunda actividad de la fase dirección de los asuntos de interés social). Estas dos actividades, a su vez, nos permitirán conocer las oportunidades y desafíos que presentan las demandas de los grupos de interés para la empresa (Fleming, 1981) (tercera actividad de la fase dirección de los grupos de interés).

En cuarto y último lugar, la valoración de las implicaciones organizativas que pueden tener los cambios detectados en el entorno (cuarta actividad de la fase análisis del entorno) pretende analizar los cambios del entorno que se consideren relevantes para la organización en función de su probabilidad de ocurrencia y del impacto que se espera que ejerzan sobre la empresa (Bates, 1985; Narayanan y Fahey, 1987), estableciendo así prioridades de actuación (Wilson, 1980). Es ésta una actividad que se correspondería perfectamente con la actividad destinada a ordenar y dar prioridad a los temas de interés que se presentan en el entorno (tercera actividad de la fase dirección de los asuntos de interés social), puesto que el objetivo de esta actividad no es otro que ordenar y priorizar los distintos temas de interés que se presentan en el entorno utilizando para ello una serie de filtros como el potencial de impacto de dichos acontecimientos sociales en la empresa.

Partiendo de las cuatro similitudes encontradas anteriormente y teniendo en cuenta el resto de las actividades que integran las tres fases del proceso de respuesta social corporativa y que no presentan ningún tipo de solapamiento, el modelo de respuesta social planteado inicialmente se podría resumir en las siguientes áreas:

1. *Identificar los grupos de interés de la empresa y las responsabilidades que ésta tiene hacia los mismos*: comprende la identificación de los grupos de interés genéricos y específicos que se ven afectados y, a su vez, afectan a la actividad de la empresa, así como el conocimiento de su potencial de amenaza y cooperación. En este apartado la empresa ha de determinar también cuáles son las responsabilidades que tiene hacia sus grupos de interés.
2. *Identificar y analizar las demandas que surgen del entorno de los grupos de interés*: se trata de identificar las demandas que surgen del entorno de los grupos de interés, analizarlas en profundidad, prever tendencias futuras del comportamiento de las mismas, valorar su impacto en la empresa y establecer un orden de prioridades con el fin de dar respuesta a dichas demandas sociales.
3. *Elegir el tipo de respuesta social más apropiado*: se trata de decidir la forma en que la empresa va a responder a las demandas procedentes de su entorno de grupos de interés, teniéndose en cuenta para ello características tanto de la empresa como de las propias demandas sociales, así como de los grupos de interés de los que proceden. Debemos tener presente que la empresa no adopta una única filosofía a la hora de responder a su entorno y que no existe una filosofía que

siempre sea superior a las demás; en cada momento y para cada demanda concreta la empresa adoptará aquel tipo de respuesta que considere más conveniente.

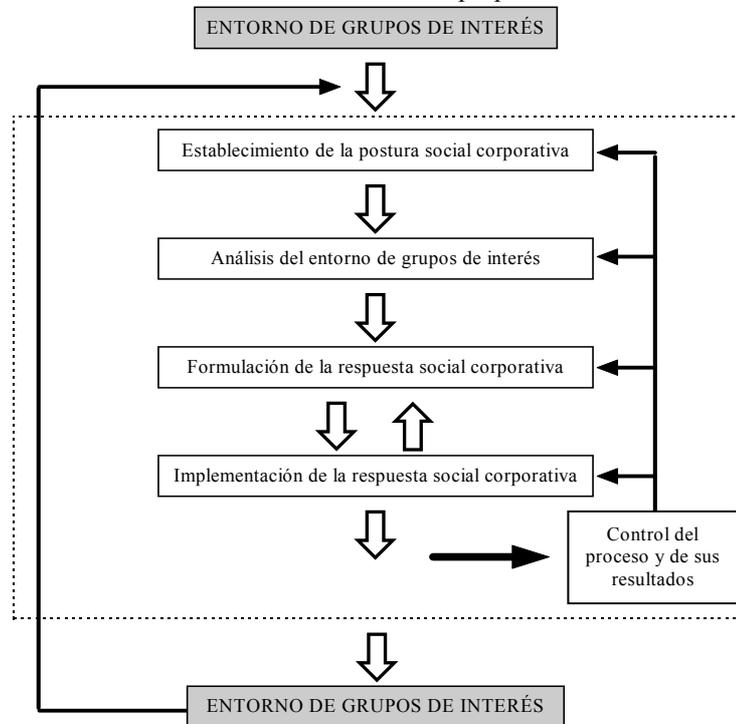
4. *Formular planes y programas que permitan poner en práctica la respuesta social elegida:* se trata de concretar a nivel táctico y operativo el tipo de respuesta social que hemos elegido, con el fin de poder implementarla a todos los niveles de la organización.
5. *Implementar la respuesta social,* lo cual implica tomar decisiones y desarrollar una serie de actividades por parte de los niveles gerenciales así como de los niveles medios y de primera línea, con el fin de poner en práctica la respuesta social corporativa.
6. *Control de los resultados,* a través de una evaluación no sólo del proceso de implementación de la respuesta social corporativa sino también de las fases de programación de actividades y anteriores así como de los efectos que éstas producen en el entorno de grupos de interés.

El modelo de respuesta social que se presenta se asemeja bastante al propuesto en el enfoque estratégico para definir el proceso de respuesta social corporativa. Sin embargo, para que dicho modelo constituya un auténtico proceso de dirección estratégica, la empresa debería plasmar de forma explícita las responsabilidades que posee hacia sus grupos de interés en el establecimiento de una postura social corporativa o, lo que es lo mismo, de una misión social, de la que se derive el resto de las actividades desarrolladas para dar respuesta a las exigencias que le plantea la sociedad (Carroll, 1989; Amba-Rao, 1993). Por todo ello, estimamos conveniente incorporar el establecimiento de la *performance* social corporativa al proceso de respuesta social que proponemos. Por otra parte, la identificación de los grupos de interés de la empresa, así como de sus demandas sociales, son actividades que bien se podrían unificar en un apartado más amplio cuya finalidad sea el análisis del entorno de grupos de interés. Es de esta forma como ha sido tratado en los estudios realizados por diferentes investigadores para conocer el proceso de respuesta social corporativa en empresas de diferentes sectores (*e.g.* Rupp, 1994; Klassen, 1995). De la misma forma, la elección de la estrategia de respuesta social y su concreción en políticas y programas de actuación son actividades susceptibles de ser agrupadas, apelando de nuevo a los conceptos de dirección estratégica, bajo un sólo epígrafe denominado: la formulación de la respuesta social corporativa.

Como puede observarse, ha sido posible definir un proceso de respuesta social corporativa que integre de forma coherente todas las aportaciones realizadas hasta el momento para el establecimiento de un proceso de respuesta social apelando para dicha integración a conceptos procedentes de la dirección estratégica y del campo de estudio que analiza las relaciones entre las empresas y la sociedad. Gráficamente podríamos representar el modelo de respuesta social que proponemos en el presente trabajo de investigación a través del proceso secuencial de cinco fases que se muestra en la figura 1.9, si bien somos conscientes de que en la práctica dichas fases se desarrollan de forma interactiva.

Una vez definido el proceso de respuesta social corporativa a seguir por las empresas que contemplan entre sus objetivos el mantenimiento del bienestar social, es decir, del bienestar de aquellos grupos, instituciones o individuos que pueden afectar o verse afectados por su actividad, el siguiente paso sería concretar de forma más detallada cuáles son las actividades específicas que debería realizar la empresa para cubrir de forma adecuada cada una de las fases del proceso de respuesta social que se propone. Con este objetivo, se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la literatura que define las relaciones entre las empresas y la sociedad así como de las aportaciones de la dirección estratégica al campo de la *performance* social, extrayéndose de dicha revisión las conclusiones que se muestran seguidamente.

FIGURA 1.9
Proceso de respuesta social corporativa
Fuente: Elaboración propia



1.3.3.1. Establecimiento de la postura social corporativa

Si bien las metas económicas o financieras han dominado tradicionalmente el proceso de formulación de objetivos, cada vez se reconoce en mayor medida que el establecimiento de metas cuando se refiere al dominio social de la empresa necesita una mayor atención (Carroll, 1979, 1989), dado que “[...] es necesaria la internalización de la responsabilidad social de la empresa mediante la integración de la misión económica y social” (Castillo Clavero, 1986:586). Además, cada vez está más claro que las metas sociales y económicas no son necesariamente opuestas entre sí, sino que pueden ser reconciliadas de tal forma que se consiga cubrir al mismo tiempo los intereses de la empresa así como los de los grupos de interés (Chrisman y Carroll, 1984).

El establecimiento de la misión social consiste, esencialmente, en recoger de forma explícita un componente de responsabilidad y compromiso hacia la sociedad, que sea correctamente percibido por los grupos de interés de la empresa y que se exprese implícitamente a través de la actuación

de su personal (Rupp, 1994). La postura social corporativa guiará el tratamiento de los distintos grupos de interés, llegando a consolidarse en un conjunto de principios o valores que hacen que la empresa adquiera una cultura distintiva (Thompson y Strickland, 1990, 1994).

Por otra parte, al establecer un objetivo social común y compartido, la misión social impide que en la empresa existan conflictos por incompatibilidad de propósitos. Aún más, en esta fase del proceso de respuesta social se puede especificar incluso qué áreas de la estructura organizativa van a participar en el cumplimiento de los objetivos sociales y con qué recursos (humanos, monetarios, etc.) se contará. Dichos objetivos harán referencia a los compromisos sociales de la empresa en la actualidad así como a los que ésta pretende adoptar en un futuro (Hill y Jones, 1989, 1996; Thompson y Strickland, 1990, 1994). Las áreas en las cuales se establecen metas sociales suelen ser: la igualdad de empleo, la seguridad del producto para el consumidor, la seguridad en el trabajo, la filantropía corporativa o la protección del medio ambiente.

Incorporando, a través de la exposición de la misión, las exigencias de los grupos de interés a la toma de decisiones estratégicas, la empresa no sólo disminuye el riesgo de perder el apoyo de éstos, sino que puede conseguir que la opinión pública cambie favorablemente en función de los compromisos sociales establecidos (Hill y Jones, 1989, 1996; Thompson y Strickland, 1990, 1994). En el caso de que se trate de empresas que operan en los mercados internacionales, éstas deben conjugar la misión social expresada por la casa matriz con la declaración de responsabilidad social a nivel de la subsidiaria. Así mismo, esta declaración de intenciones debe distribuir responsabilidades sociales entre la casa matriz y sus subsidiarias (Thompson y Strickland, 1990, 1994).

1.3.3.2. Análisis del entorno de grupos de interés

Esta fase del proceso de respuesta social implica la identificación de los grupos de interés de la empresa y el análisis de las demandas o exigencias procedentes de los mismos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos empresariales establecidos a cualquier nivel. Por tanto, las actividades que integran esta fase del proceso de respuesta social comienzan con la identificación de aquellos individuos, grupos o instituciones que pueden afectar, o verse afectados, por cada una de las divisiones o funciones de la empresa (Freeman, 1984). Es conveniente conocer también si existen coaliciones o relaciones (explícitas o implícitas) entre grupos de interés, con el fin de

conocer si es posible afectar a un grupo a través de otro, y delimitar el tipo de poder que dichos grupos pueden ejercer sobre la empresa -económico, tecnológico, social, político, directivo, etc.- (Freeman y Gilbert, 1987). En esta línea, Carroll (1989) afirma que la empresa ha de asignar un potencial de cooperación y/o amenaza de sus grupos de interés hacia los objetivos de la compañía, tratando de conocer también con qué grupos de interés es posible la negociación para alcanzar un acuerdo que beneficie a ambas partes. Será necesario estimar si los grupos de interés que afectan a la empresa pueden llegar a influir, por ejemplo, en su nivel de ventas, rentabilidad o fondo de comercio (Wood, 1994), combinando la importancia que da cada grupo a un determinado interés con el grado de influencia que tenga ese grupo en los objetivos de la empresa (Hosseini y Brenner, 1992). Siguiendo a Wood (1994) y a Hosseini y Brenner (1992), el análisis del entorno de grupos de interés debe identificar los subgrupos específicos que componen cada categoría genérica (*e.g.* propietarios que forman parte del equipo directivo dentro de la categoría genérica de los propietarios), así como determinar si la importancia que asigna cada grupo a un determinado interés es compartida por todos sus integrantes.

En lo que respecta al análisis de las demandas de los grupos de interés -segundo apartado de la fase del proceso de respuesta que nos ocupa- la empresa ha de estar alerta en todo momento a cualquier cambio en el entorno, antes de que éste se produzca (Davis y Frederick, 1984; Wood, 1991ab). Según estos autores, es conveniente obtener una descripción lo más detallada posible de la verdadera naturaleza de los intereses y demandas detectadas (*e.g.* quién comenzó la demanda, quién la apoya ahora, quién puede influir en ella, ...) así como realizar proyecciones futuras sobre el alcance, velocidad e intensidad de los cambios concretos que se esperan en el entorno de grupos de interés, estimando la probabilidad de ocurrencia de un determinado cambio en el entorno. Es necesario realizar también un análisis del grado de impacto (presente y futuro) de ciertos acontecimientos o tendencias en el logro de los objetivos empresariales con el fin de establecer prioridades de actuación (Narayanan y Fahey, 1987).

Asimismo, Fleming (1981) afirma que la empresa debería poseer un departamento o unidad que se encargue del análisis de las tendencias del entorno para detectar amenazas y oportunidades sociales y proponer posibles respuestas a las mismas. En caso de no disponer de dicho departamento, este análisis podría ser llevado a cabo por organizaciones externas. A este respecto, Sonnenfeld (1982) y Wood (1994) advierten que se ha de procurar que exista una coordinación muy estrecha entre la unidad encargada de la recopilación y análisis de la información y las

unidades operativas encargadas de implantar la respuesta social. Así mismo, esta unidad de análisis ha de catalogar la información obtenida de tal forma que se pueda acceder a ella de forma eficaz, rápida y eficiente en cualquier momento.

Con respecto a los intereses sociales detectados, se debe determinar su alcance -local, regional, nacional o internacional- (Blake, 1980; Wood, 1994); el sector concreto de la sociedad en que se encuadran -político, económico, medioambiental, social, cultural, legal, etc.- (Wood, 1994); así como si existen intereses secundarios o terciarios que se deriven o estén relacionados con el tema de interés detectado inicialmente -primario- (Wood, 1994).

1.3.3.3. Formulación de la respuesta social corporativa

Siguiendo a Andrews (1987), existen cuatro determinantes clave de la decisión de formulación de una estrategia: (a) la identificación y valoración de las fuerzas y debilidades de la empresa; (b) la identificación y valoración de las oportunidades y amenazas del entorno; (c) la identificación y valoración de los valores y aspiraciones personales del grupo que conforma la dirección; y (d) la *identificación y valoración de las obligaciones contraídas con la sociedad*. Según este autor, los componentes primero y segundo son fundamentales, porque requieren que la empresa examine cuidadosamente sus propias capacidades -fuerzas, debilidades, recursos- y piense en términos de un ajuste o armonización con las oportunidades, amenazas y riesgos presentes en el entorno. La empresa, en este caso, debe comparar lo que *puede hacer* con lo que *debería hacer*. Los componentes tercero y cuarto de la formulación son vitales puesto que se ha de prestar atención a los valores y aspiraciones del equipo directivo. Estas influencias, a veces subjetivas, son auténticas y, por tanto, deben ser incluidas dentro del proceso de formulación de la estrategia; así, el tercer componente -lo que los directivos *quieren hacer*- es un factor clave. Finalmente, la elección estratégica tiene un aspecto social o ético que no puede ser ignorado por más tiempo; el cuarto componente -lo que la empresa *debería hacer* en términos de sus obligaciones hacia la sociedad- también tendría que ser tenido en cuenta (Andrews, 1987). Este cuarto componente es el de la política social corporativa, el cual, sin ser el factor más importante -una empresa que no consiga un ajuste aceptable entre las características organizativas y las características de mercado (componentes 1º y 2º) no sobrevivirá-, sí debe ser tratado de la forma correcta dado el entorno de los negocios en la actualidad (Carroll, 1989).

En la línea propuesta por Andrews (1987), el proceso de respuesta social que proponemos contempla la necesidad de formular estrategias de respuesta a la sociedad al objeto de atender las obligaciones que la empresa ha contraído con la misma. Concretamente, la formulación de la respuesta social corporativa implicará: (a) la elección del tipo de estrategia que va a adoptar la empresa para dar respuesta a las demandas de sus grupos de interés y (b) la formulación de políticas y programas que permitan implementar la estrategia de respuesta elegida. Con respecto al tipo de estrategia que se adoptará, Tavis y Glade (1988) afirman que la empresa, ante una demanda procedente del entorno de grupos de interés, considerará igualmente posible adoptar una estrategia/respuesta adaptativa (formulando e implantando acciones después de que se produzca el acontecimiento social que le afecta), como adoptar una respuesta proactiva (cooperando con los grupos de interés para que una determinada expectativa social no llegue a convertirse en una restricción desfavorable para la empresa). En esta misma línea, Freeman (1984) afirmaba que la empresa podrá adoptar, y de hecho adoptará, una estrategia o forma de respuesta para cada tema social o para cada grupo de interés específico atendiendo, por ejemplo, al potencial de cooperación y/o amenaza de sus grupos de interés o a la urgencia y prioridad de las demandas planteadas por éstos. El autor considera que la empresa ha de elegir la estrategia social que refleje en todo momento los valores expuestos en su afirmación de misión, teniendo en cuenta cómo se verá afectado cada grupo de interés por el tipo de estrategia o respuesta a elegir. Así mismo, es particularmente importante que la empresa defina su estrategia social teniendo en cuenta el tipo de estructura que la caracteriza (áreas que la componen y relaciones entre las mismas) así como las competencias de su personal en el establecimiento de relaciones con el entorno de grupos de interés. En la misma línea, Bauer (1978) afirma que la elección del tipo de respuesta a ofrecer a las demandas procedentes de los grupos de interés de la empresa se verá afectada por el número de niveles organizativos implicados en la implantación de la misma.

Por su parte, Arcelus y Schaefer (1982) afirman que en determinadas situaciones la empresa puede considerar más ventajoso responder a una demanda social antes de que dicha respuesta sea requerida por ley, consiguiendo incluso influir en la evolución de dicha demanda. Las demandas sociales evolucionan desde una fase inicial de preocupación manifiesta hasta llegar al debate político, pudiendo, finalmente, formar parte del entorno legal (Carroll, 1989). Esta evolución, así como la evolución de la propia empresa (dotación de recursos, tecnología, formación, etc.), exigen la revisión de las estrategias de respuesta adoptadas; estrategias que van a competir sobre la base

de sus costes y beneficios potenciales con otras alternativas estratégicas de la empresa (nuevos productos, nuevos mercados, etc.).

Una vez seleccionada una opción de respuesta social, la empresa ha de formular las políticas y programas que permitirán la implantación de la misma y para ello elaborará un programa de actuación para cada una de las áreas funcionales implicadas en el logro de los objetivos sociales planteados. Los planes y programas formulados habrán de ser traducidos en varios proyectos a los que se asignará una prioridad en función de su contribución a dichos objetivos, siendo necesario especificar el contenido, los recursos necesarios para la puesta en marcha (*e.g.* presupuesto asignado), la duración y la persona responsable de cada proyecto de los que se compone el plan social (Thompson y Strickland, 1990, 1994). Con respecto al personal responsable de los proyectos de actuación social, estos mismos autores afirman que se establecerán proyectos de formación que permitan obtener una mayor eficiencia en el desarrollo de algunos programas sociales. Así mismo, se definirá la forma en que va a afectar el logro de los objetivos sociales de la empresa a la evaluación y compensación de los directivos de cada área funcional. Para ello se establecerán unos indicadores o estándares de desempeño que permitan determinar si la estrategia o respuesta implantada alcanza los objetivos establecidos; cuando no sea posible establecer estándares de rendimiento que sean medibles y objetivos, la empresa establecerá reglas y procedimientos de actuación de las divisiones, funciones e individuos (Hill y Jones, 1989, 1996).

Finalmente, Luthans *et al.* (1990) manifiestan que la empresa ha de poseer un departamento o comité que revise los programas y procedimientos operativos para todas las divisiones y aconseje a la dirección en la mejora del logro de sus objetivos sociales. Por otra parte, la empresa establecerá programas de participación de los empleados en la formulación e implementación de las políticas sociales.

1.3.3.4. Implementación de la respuesta social corporativa

Esta fase pretende poner en marcha los planes (metas, estrategias) que se han formulado. A un nivel más complejo, la implementación implica que se han de activar y coordinar diferentes procesos organizativos de tal forma que la puesta en práctica de la respuesta sea un éxito.

Waterman *et al.* (1980:14-26) identifican siete variables clave que deben ser coordinadas de forma cuidadosa en la implementación de una estrategia: “[...] la estrategia, la estructura, los sistemas, el estilo, el *staff*, las habilidades y los valores compartidos”, siendo esta última variable de particular interés para la política social corporativa. Aunque estos valores compartidos no se refieren a los valores de respuesta social o ética, su significado podría ser expandido para que signifique algo más que *cultura corporativa*, que es como más frecuentemente ha sido concebido (Carroll, 1989).

Siguiendo a Thompson y Strickland (1990), la implantación de las políticas y programas sociales incorporará decisiones de estructura, presupuestos, asignación de personal, motivación, recompensas, sistemas de información y liderazgo gerencial. En relación a las decisiones de estructura, la alta dirección delegará autoridad para la toma de decisiones en aquellos gerentes de división o funcionales cuya implicación en un programa social sea necesaria, formando equipos de trabajo interdisciplinarios con empleados de las diferentes áreas funcionales que trabajen unidos e intercambien información y asignando personas y tareas a las distintas funciones y divisiones implicadas en la implementación del plan social (Hill y Jones, 1989). En palabras de García Echevarría (en Castillo Clavero, 1986:556), “[...] el déficit organizativo -carencia de órganos específicos responsables- manifiesta una valoración secundaria del tema de la responsabilidad social de la empresa, máxime cuando sería el elemento organización el que daría el clima necesario para incorporar esta nueva mentalidad al conjunto del sistema empresarial”.

En este sentido, Thompson y Strickland (1990) afirman que la empresa habrá de seleccionar personal específico (interno o externo) para los puestos clave en la implementación de la estrategia social; pondrá en marcha programas de socialización de su personal para conseguir implantar sus programas sociales; y designará personas que estarán en contacto directo con los grupos de interés (internos y externos) estableciendo incluso negociaciones con los mismos (Hill y Jones, 1989). Para lograr el éxito en la puesta en práctica de los programas sociales, la empresa motivará la

implicación de su personal en el mantenimiento del bienestar de la sociedad, trasladando recursos, si fuese necesario, de un área a otra de la empresa con el fin de conseguir una implantación eficaz de la estrategia social. En lo que al liderazgo se refiere, Thompson y Strickland (1990) defienden que es necesario que exista una persona responsable de implementar la respuesta social, que sirva de punto de referencia para toda la organización ofreciendo una perspectiva global acerca de la marcha de los diferentes proyectos. Normalmente se suele asignar esta tarea al personal directivo.

1.3.3.5. Control del proceso de respuesta social y de sus resultados

Esta actividad pretende asegurar que la organización permanezca en la línea de sus objetivos y estrategias de respuesta social y los logre. Al objeto de controlar el proceso de respuesta social, la empresa habrá de disponer de un departamento o comité que valorará el grado de satisfacción de las demandas procedentes del entorno de grupos de interés; como resultado de dicha valoración, se preparará y hará público un informe anual sobre las actividades sociales emprendidas¹². En esta línea, Hill y Jones (1989, 1996) afirman que la empresa evaluará si se han alcanzado las metas sociales establecidas en todos los niveles de la organización, controlará el cumplimiento de los presupuestos asignados a cada programa social y el rendimiento del personal asignado al desarrollo de las actividades encaminadas a contribuir al bienestar de la sociedad; la información obtenida del control de su actuación social será utilizada para establecer medidas correctoras sobre cualquiera de las fases del proceso de respuesta (análisis del entorno, elección de la estrategia, definición de programas de acción e implementación). Muchas veces se establecerán sistemas informales de control que pondrán de manifiesto si la estrategia social se está implementando de forma adecuada y si los resultados generados por la estrategia son los deseados. Los autores destacan la importancia de llevar un cuidadoso seguimiento de la opinión que tienen los grupos de interés acerca de los resultados del proceso de respuesta social adoptado. De forma complementaria, Kohls (1985) y Thompson y Strickland (1990, 1994) destacan que la empresa ha de exigir informes a los directivos de todos los niveles para conocer cuál ha sido la contribución de sus respectivas áreas al cumplimiento de las obligaciones con la sociedad.

¹² Conclusiones del proyecto de investigación realizado por la Organización de las Naciones Unidas en 1993 con el objeto de analizar la dirección del medio ambiente en las corporaciones transnacionales.

En el contexto de la *performance* social corporativa, durante años se ha utilizado la idea de una auditoría social, o informe sobre la *performance* social, como técnica para proporcionar control. Aunque el término auditoría social ha sido empleado para describir una amplia variedad de actividades, Carroll (1989) se refiere a ella como un intento sistemático de identificar, medir, controlar y evaluar la *performance* de una organización con respecto a sus esfuerzos, metas y programas sociales, estando implícita a esta definición la idea de que la planificación ha tenido lugar. De este modo, aunque la auditoría social sea tratada como un mecanismo de control, fácilmente se podría pensar en ella como técnica de planificación-control (Blake *et al.*, 1976).

En cuanto a los componentes de la auditoría social anteriormente mencionados, podemos afirmar que la función de identificación se incluye en la definición de auditoría social porque la experiencia demuestra que las empresas, muy a menudo, no están seguras de todo lo que están haciendo en el terreno social. Cualquier esfuerzo serio para determinar lo que una compañía está realizando requiere el desarrollo de medidas mediante las cuales se pueda dar a conocer, analizar y comparar la *performance*. El control y la evaluación, por su parte, ponen de manifiesto que el esfuerzo es continuo y su finalidad está en lograr ciertos estándares que la compañía puede tener en mente (Carroll, 1989).

El término auditoría social ha estado sujeto a múltiples críticas, siendo la principal objeción al mismo la evaluación independiente que realiza de los esfuerzos sociales de la compañía. La palabra auditar, tal y como es utilizada por los contables, normalmente significa que alguna parte externa a la empresa ha verificado que la situación de dicha empresa se ajusta a lo que se ha publicado sobre la misma. Dado que las auditorías sociales normalmente las lleva a cabo personal interno a la organización, es lógico que se plantee esta objeción. Otra de las críticas hace referencia a que no existen unos principios contables sociales generalmente aceptados, ni existen auditores independientes profesionalmente reconocidos, ni unos criterios generalmente acordados para medir la *performance* social de una empresa (Blake *et al.*, 1976). A pesar de estas preocupaciones, el término auditoría social aún sigue siendo utilizado.

Otro término que se utiliza frecuentemente para referirse a la auditoría social es el de contabilidad social, que ha sido definido por Estes (1976:3) como la "[...] medición y publicación, externa o interna, de información referente al impacto social de una entidad y de sus actividades". En este campo destacan los trabajos de Serrano Martínez (1980) y Claver Cortés (1985) en los que se

propone la necesidad de establecer un balance social que recoja los beneficios y costes sociales generados por la empresa y que actúe como instrumento para la información y gestión de la misma. Basándonos en trabajos como los de Martínez Parra (1981) y Larrinaga González (1996), podemos afirmar que las prácticas contables juegan un papel importante a la hora de captar y evaluar la responsabilidad social de la empresa.

1.4. LA IMPLICACIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Siguiendo a Carroll (1989, 1993), el análisis de las relaciones que vinculan a las empresas con la sociedad se refiere principalmente a grandes empresas altamente visibles y, por tanto, sujetas a un mayor número de críticas. Atendiendo a este argumento, adquiere particular relevancia el estudio de aquellas empresas que operan en los mercados internacionales y que pueden afectar en gran medida al progreso económico de muchos países y, por tanto, a su bienestar social. En este sentido, y si bien todos los conceptos expuestos con anterioridad en el presente capítulo son de carácter general y, por tanto, pueden ser igualmente aplicados al campo de los negocios internacionales, a continuación expondremos una revisión de aquellos trabajos que han intentado clarificar las especificidades de la *performance* social en este ámbito de estudio.

1.4.1. Las empresas internacionales y su entorno

En primer lugar, y apostando por la sencillez, podemos definir a la empresa internacional como aquella organización que realiza permanentemente operaciones (comerciales, de fabricación, de investigación y desarrollo, etc.) en un número determinado de países, diferentes a su país de origen, en los cuales compite con una estrategia coordinada.

Los temas políticos y sociales que afectan a las empresas internacionales se originan a diferentes niveles en el entorno internacional -el doméstico o del país de origen, el internacional, el multinacional y el global-. Además, los acontecimientos y tendencias tienen consecuencias o implicaciones para la actividad de negocio en cada uno de estos cuatro niveles (Wood, 1994). Según esta autora, el nivel doméstico es el que se refiere a lo que sucede en el país de origen; el nivel internacional a lo que sucede en los países anfitriones o en aquellos países que han de ser

vigilados por la presencia de competidores, ciertos entornos políticos, suministradores o clientes; el nivel multinacional se refiere a los intercambios o interacciones entre países; y el nivel global a los acontecimientos o tendencias de carácter regional o mundial así como a los impactos que no pueden ser localizados de forma precisa ni se pueden concretar en un intercambio entre países.

A su vez, el entorno de las empresas internacionales está formado por componentes sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos, todos ellos vinculados de una forma compleja y constantemente cambiante (Wood, 1994). A ellos nos referiremos en los siguientes párrafos.

Dimensión social del entorno global. En el quinquenio 1985-1990 el crecimiento de la población mundial era del orden del 1,73 % anual, llegando a alcanzar al comienzo de la década de los noventa la cifra de 5.300 millones de personas. Se espera que esta cifra llegue en el año 2025 a los 8.500 millones (*World Resources*, 1990-91), teniendo lugar el mayor crecimiento demográfico en los países menos desarrollados de África, Asia y América Latina. Toda esta población mundial habla entre 2.500 y 5.000 lenguas distintas, inmersas en un número inimaginable de culturas diferentes, entendiendo por cultura las creencias, estructura social y aspecto físico de un grupo social, religioso o racial. Dichas culturas modelan los hábitos y costumbres de los individuos que viven en ellas y definen los valores que son importantes así como la forma de actuar de acuerdo a los mismos. A menudo la cultura viene parcialmente determinada por las creencias religiosas, por la historia concreta de una región y por la visión de los individuos que la comparten acerca de su pasado y de su futuro (Wood, 1994).

Todos estos factores del entorno social global producen un gran impacto en los negocios internacionales y en las prácticas y políticas de dirección, y así, Wood (1994:61) afirma que “[...] los directivos que ignoren o no sean conscientes de las diferencias sociales y culturales se pueden poner en un aprieto a sí mismos, así como a sus compañías, y perder oportunidades de negocio debido a su ignorancia”.

Dimensión económica del entorno global. Wood (1994) considera que los factores más importantes que constituyen la dimensión económica del entorno global y que afectan a la dirección de la política social son: (a) las condiciones de producción y distribución en distintas partes del mundo, que incluyen modelos de propiedad, coste y disponibilidad de mano de obra y tecnología, disponibilidad de recursos naturales, infraestructura de transporte y comunicaciones;

(b) la balanza de pagos entre países, que se refiere al volumen y dirección del comercio internacional y a la posición relativa de los países como deudores o acreedores; (c) las políticas de comercio nacionales y los acuerdos de comercio internacionales (como el GATT); (d) los tipos de cambio y sus efectos sobre los movimientos de capital y el precio de los bienes importados y exportados; (e) el grado de propiedad extranjera en los diferentes países; y (f) los programas de ayuda internacional en los países en vías de desarrollo.

Dimensión política del entorno global. La dimensión política del entorno global abarca los cuatro niveles de análisis anteriormente explicados (doméstico, internacional, multinacional y global), si bien el nivel doméstico y el internacional pueden unificarse (Wood, 1994). En primer lugar, a nivel de país, incorporando el nivel doméstico e internacional, cada país tiene un sistema político que interactúa con los negocios de diferentes formas. Se puede observar diferencias y similitudes innumerables en los sistemas y estructuras gubernamentales, en el contenido de las leyes y de la política pública, en las creencias sobre el papel del gobierno, en las actitudes hacia el nacionalismo, etc. En segundo lugar, a nivel multinacional, las políticas regionales pueden ser un factor importante en la estabilidad o inestabilidad del entorno de los negocios. Los esfuerzos de cualquier bloque regional (como la U.E, la N.A.F.T.A, etc.) para lograr la integración económica, por ejemplo, es probable que den como resultado un cierto grado de integración política. Los procesos de toma de decisiones e implementación de las mismas para lograr la integración económica obligan a los gobiernos nacionales a examinar el papel que históricamente han desempeñado a la luz de los roles que se espera que desempeñen en el futuro. Por último, a nivel global, el equilibrio del poder político y militar entre países y regiones constituye un aspecto de especial interés para las empresas. Algunos autores (*e.g.* Bergsten, 1992) creen que la economía, y no la política, jugará el papel más importante en el entorno global de la próxima década. Esto probablemente es cierto, pero no del todo, ya que la economía global es política y los regímenes políticos del mundo están estrechamente vinculados a los modelos económicos internacionales.

Es probable que la colaboración entre países aumente en importancia a medida que se haga más evidente que muchos problemas económicos y sociales no pueden ser resueltos por un solo país actuando en solitario (Gray, 1989; Golich, 1991). Los tratados multilaterales establecen acuerdos a nivel mundial sobre cómo han de manejarse ciertos problemas o circunstancias, o cómo han de resolverse los conflictos entre países. La mayor colaboración internacional para resolver problemas comunes puede cambiar los regímenes políticos del mundo.

Dimensión tecnológica del entorno global. Esta dimensión del entorno global integra factores tales como instrumentos y métodos de producción y extracción de recursos, mecanismos de comunicación y manejo de datos, sistemas de transporte, procesos y técnicas de dirección, y un amplio conjunto de conocimientos que puede ser puesto en práctica. Distintos países tienen diferentes niveles de inversión en investigación y desarrollo y, por tanto, tienen diferentes grados de experiencia tecnológica. “La transferencia de tecnología continúa siendo uno de los principales aspectos de las operaciones internacionales, sobre todo si tenemos en cuenta las diferencias tecnológicas entre países desarrollados y en vías de desarrollo” (Wood, 1994:65).

Dimensión ecológica del entorno global. El concepto de desarrollo sostenible se está convirtiendo en muchos países en el concepto central para proteger el entorno e impulsar el crecimiento económico (Pasquero, 1991). La degradación y destrucción del entorno natural puede llegar a constituir el evento global más importante de la década. Como tal, atraerá necesariamente la atención de los ciudadanos, de los que elaboran la política pública, de los negociadores y diplomáticos internacionales y de los directivos de negocios (Wood, 1994).

Todo lo hasta ahora expuesto en relación a las dimensiones del entorno al que se enfrentan las empresas internacionales y a las opciones estratégicas que éstas pueden adoptar para el desarrollo de su actividad nos lleva a concluir que la globalización requiere sensibilidad a otras culturas, deseo de ajustarse a las mismas, integración de los elementos positivos de diferentes culturas y creación de sistemas deseables. En esta línea de pensamiento, Mizuno (1990) afirma que la globalización en el contexto de los negocios requiere una capacidad no sólo para ofrecer bienes y servicios de alta calidad a los países anfitriones, sino también para ser aceptado como buen ciudadano corporativo que se preocupa y comparte las responsabilidades en esa sociedad. Podríamos decir que los países demandan que las grandes corporaciones actúen para construir una sociedad mejor contribuyendo al desarrollo local, nacional y regional. Los países en vías de desarrollo exigen que sus recursos no sean explotados por más tiempo sino que sean canjeados por un progreso significativo en la calidad de vida de sus ciudadanos (Wilson, 1990). Se requiere una responsabilidad social por parte de las empresas que operan en cualquier localización del mundo, puesto que dichas empresas extraen recursos de la comunidad y de la sociedad y, por tanto, se espera que contribuyan a dicha comunidad en contraprestación.

En palabras de Windsor y Preston (1988:45) “[...] el gobierno corporativo se define como la estructura y el proceso de control organizativos, tanto dentro de la organización como *vis a vis* con el entorno. Dicho gobierno corporativo determina los objetivos, políticas y estrategias de la empresa y establece la legitimidad de ésta como entidad social”. Las compañías internacionales operan a través de los límites territoriales nacionales y, por tanto, dentro de una variedad de sistemas políticos, legales, económicos y socioculturales. Es por ello que la corporación internacional encuentra importantes problemas para el análisis de la relación entre la *performance* social corporativa y el gobierno corporativo. Según Blake (1980), las corporaciones internacionales deben abordar los desafíos y oportunidades que emanan de su entorno desarrollando modelos sistemáticos, sensibles y creativos para la dirección de la política social. En tal sentido, “[...] un modelo más consciente que sea sensible a muchas de las preocupaciones de los países anfitriones contribuirá sustancialmente en el largo plazo a mejorar las relaciones con el entorno”(Blake, 1980:103).

1.4.2. La *performance* social de las empresas internacionales

Las subsidiarias u organizaciones nacionales establecidas en los países de destino por las compañías internacionales establecen líneas de acción en cuanto a los modelos salariales y condiciones de trabajo, invierten en regiones económicamente atrasadas, estimulan las exportaciones de los países anfitriones y sirven de instrumento para la introducción de nuevas tecnologías directivas y de producción. Estas actividades podrían ser reconocidas como socialmente deseables por los países anfitriones; sin embargo, deben ser consideradas también como actividades socialmente responsables (Naor, 1982) y en este sentido se podría definir el primer componente de la *performance* social en las empresas internacionales -la *responsabilidad social multinacional*- de la siguiente forma:

“... El principal propósito de las actividades de negocio acometidas por las compañías cuyas operaciones traspasan las fronteras nacionales es proporcionar los medios necesarios para satisfacer las necesidades socialmente deseables de los distintos países en los que operan. Tal satisfacción de necesidades supondría un aumento del bienestar social a corto y largo plazo. Las corporaciones cuyas actividades de negocio internacionales proporcionen

un aumento del bienestar social estarán actuando de una forma socialmente responsable dentro de todos sus mercados” (Naor, 1982:221).

La definición anterior presenta varios problemas como, por ejemplo, la dificultad con que se encuentran las empresas internacionales para determinar la *deseabilidad social* de sus bienes o servicios, puesto que habrán de analizar qué se considera socialmente deseable en cada uno de los países en los que operan. Lo mismo ocurre con respecto al término *bienestar social*, ya que habrá que reconciliar posibles diferencias entre países en lo que respecta al significado del bienestar social, siendo necesario valorar las diferencias entre lo que se entiende por bienestar social en países con sectores desarrollados y no desarrollados económicamente, aspecto que caracteriza a muchos países en vías de desarrollo. Son precisamente estos países los que presentan los mayores obstáculos a la implementación del concepto de responsabilidad social propuesto por Naor (1982).

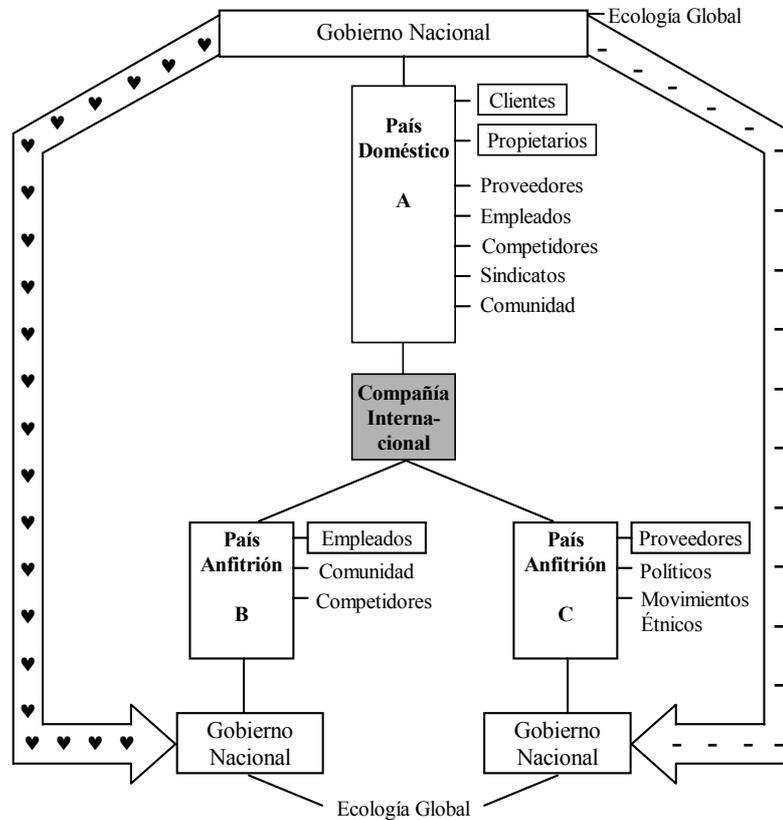
Por su parte, Donaldson (1989) sugiere tres condiciones de conducta *-principios de responsabilidad social-* para una compañía internacional: (a) aumentar la riqueza de los consumidores y empleados, (b) respetar los derechos de los ciudadanos, y (c) minimizar el daño o los efectos adversos en los países en que opera. En esta línea, algunas instituciones como la OCDE han establecido líneas de conducta para las corporaciones internacionales con la finalidad de encontrar un código de conducta generalmente aceptado para este tipo de corporaciones, el cual, según Smeltzer y Jennings (1998), resulta necesario para impedir que las empresas internacionales posean unos valores éticos procedentes de su país de origen que puedan entrar en conflicto con otro conjunto de valores que proceda de los países anfitriones en que desarrollan operaciones; según los autores, esta situación llevaría a dichas empresas a una crisis ética. El código de conducta propuesto por la OCDE incluye apartados referentes a la competencia, la financiación, los impuestos, el empleo y las relaciones sectoriales, la tecnología y la emisión de informes sobre la trayectoria de la compañía. Sin embargo, muchas veces los principios de conducta entran en conflicto y se hace necesario formular un principio básico del que se derive el resto de las guías de actuación (Hägg, 1984).

En relación al segundo componente de la *performance social-* la *respuesta social corporativa-*, Amba-Rao (1993) propone una agenda para el desarrollo de la política social en la cual justifica la interacción de la compañía internacional con el gobierno anfitrión, es decir, con el gobierno del

país en el que realiza operaciones. Hemos de tener en cuenta que los gobiernos anfitriones añaden sus propias restricciones y ayudas a la realización de actividades empresariales en sus países; las leyes de propiedad, las regulaciones sobre salud y seguridad y las políticas impositivas son ejemplos de cómo los gobiernos pueden influir en los negocios que operan en sus países. Los directivos de empresas internacionales, así como los de aquellas empresas que dependen de suministradores extranjeros, tienen que conocer las posibilidades de discontinuidad política en el entorno internacional; cuando un gobierno no vuelve a ser elegido o tiene cualquier problema que tambalea su estabilidad, las empresas que operan en esos países pueden ver cómo les embargan sus activos y cómo su personal puede correr peligros, incluso de integridad física (Wood, 1994).

Amba-Rao (1993) destaca, además, la necesidad de que se establezcan relaciones entre las subsidiarias de las compañías internacionales y los gobiernos anfitriones, entre los gobiernos nacionales de las compañías y dichas compañías, así como entre los grupos de interés y las compañías internacionales. En esta última línea, Wood (1994) manifiesta que una empresa implicada en, o dependiente de, el comercio internacional se enfrenta a grupos de interés adicionales que cambian de un país a otro. Además, los grupos de interés globales no vinculados a un país en particular están aumentando en importancia. Así, por ejemplo, la figura 1.10 muestra el entorno de los grupos de interés de una empresa que opera en tres países. En primer lugar, los grupos de interés clave de la compañía no son los mismos en cada país. Así, en el país A se observa que la empresa ha de responder a sus propietarios y clientes; en el país B, donde realiza operaciones de fabricación, los empleados son su grupo de interés más importante, y en el país C los suministradores de la compañía son el grupo de interés de mayor importancia. En segundo lugar, están los grupos de interés que aparecen en un entorno global y en el que las empresas nacionales no están acostumbradas a pensar, tales como las religiones nacionales, los ejércitos, los grupos étnicos y terroristas. En tercer lugar, la política del país doméstico apoya al país B y es hostil al país C, lo que afecta a los acuerdos de comercio internacional de la empresa. Finalmente, los grupos medioambientales globales son grupos de interés importantes, pero que no están vinculados a ningún país en particular (Wood, 1994).

FIGURA 1.10
Grupos de interés de las compañías internacionales
Fuente: Wartick y Wodd (1994, en Wood [1994:167])



En definitiva, a los directivos de hoy día se les exige que sean ciudadanos globales que vivan y trabajen en un mundo complejo, dinámico e interrelacionado. Estos ciudadanos globales necesitan unas habilidades especiales que les permitan evitar los peligros del etnocentrismo, así como una visión de cómo se relacionan sus compañías con las comunidades y sociedades de diferentes culturas. Necesitan conocer los diferentes gobiernos así como las estructuras y procesos políticos, los valores religiosos y culturales que subyacen a las instituciones y los comportamientos que se observan en los países anfitriones. Después de todo, lo que necesitan conocer es la interconexión vital del mundo, de los sistemas e individuos que lo componen, de modo que puedan darse cuenta de que sus propias acciones en los negocios internacionales requieren un cuidado extra por las consecuencias de largo alcance que producen (Wood, 1994).

En lo que se refiere a las implicaciones que la dirección de los temas de interés social tendrá para la estrategia corporativa de las compañías internacionales, Tavis y Glade (1988) sostienen que el objetivo será tener en cuenta a todos los grupos de interés con poder e influencia sobre la empresa, estableciendo planes de actuación que mejoren las relaciones país anfitrión-compañía internacional. Se trata de dar paso a lo que estos autores denominan la *estrategia participativa* frente a lo que serían las *estrategias basadas en el poder*.

Es necesario, llegados a este punto, hacer referencia a las dimensiones de la estrategia en los negocios internacionales. Las compañías internacionales, ante las necesidades contrapuestas de integración y de respuesta nacional, han de realizar la elección estratégica que consideren más adecuada. De esta forma, la integración multinacional y la respuesta nacional constituyen elecciones genéricas que expresan una estrategia clara; una u otra alternativa será más o menos atractiva en función de las características económicas subyacentes al sector en el cual se implementa, del grado y forma de intervención del gobierno en ese sector, y de la postura competitiva de la empresa. Algunas compañías, sin embargo, evitan desarrollar un modelo claro de preferencias por la respuesta nacional o por la integración a nivel mundial y combinan elementos de ambas de una forma *ad hoc*, equilibrándose de forma flexible las prioridades de integración y de respuesta nacional; dichas estrategias se denominan multifocales (Doz, 1990). En esta línea, Bartlett y Ghoshal (1991) proponen *la solución transnacional* como aquella estrategia que combina las ventajas de las estrategias de integración y respuesta, y que se caracteriza por una dispersión de activos combinada con una alta especialización de las operaciones y con una interdependencia en las relaciones de todos los miembros de la compañía, de tal forma que se favorezca el aprendizaje.

Doz (1990) define la integración multinacional como la especialización de las plantas a través de las fronteras en una red de producción/distribución integrada, que puede implicar la especialización del producto o del proceso. Así, en un modelo de especialización del producto, en vez de producir una gama completa de productos para satisfacer las necesidades de cada mercado nacional, las multinacionales fabrican en cada país sólo una parte de la gama de productos multinacionales, pero para el mercado global. Cada subsidiaria nacional distribuye la gama completa de productos, aprovisionándose en otras subsidiarias nacionales de su misma compañía de los productos de la gama que no fabrica y suministrando de la pequeña variedad de productos que ella fabrica al resto de las subsidiarias. Por otra parte, la especialización de proceso implica la especialización de las

plantas en una fase determinada del proceso de fabricación del producto. Es necesario destacar que las compañías internacionales complican la implementación de políticas nacionales cuando integran sus operaciones a nivel mundial, puesto que la capacidad de las subsidiarias de la compañía para responder de forma autónoma a las demandas nacionales se ve limitada; los requisitos de éxito de una compañía integrada son bastante diferentes de los de las subsidiarias autónomas. Tampoco es posible para estas empresas responder a las demandas de un gobierno sin incurrir, posiblemente, en problemas con otros y llegar a situaciones de conflicto intergubernamental.

Por el contrario, y siguiendo nuevamente a Doz (1990), la respuesta nacional permite a las subsidiarias comportarse como si fueran compañías nacionales. Las subsidiarias son libres para responder a las demandas de los gobiernos anfitriones cuando sus directivos lo consideran adecuado; la casa matriz rara vez interviene en las decisiones tomadas por sus subsidiarias nacionales. Normalmente, las subsidiarias fabrican una gama de productos relativamente completa en cada país, de modo que el comercio entre subsidiarias no es significativo. En una estrategia de este tipo hay pocas presiones sobre las subsidiarias para maximizar la eficiencia económica de la compañía multinacional en su conjunto; la optimización ha de tener lugar localmente, en cada subsidiaria. Las subsidiarias de las multinacionales no integradas están dispuestas a colaborar con los gobiernos anfitriones en proyectos de alta tecnología, lo cual es muy importante si consideramos que muchas veces los gobiernos desean subsidiar nuevos desarrollos tecnológicos pero la escasez de socios competentes a nivel doméstico les lleva a realizar proyectos con compañías internacionales integradas, con las que corren el riesgo de perder el control nacional sobre las nuevas tecnologías. Por ello, para los gobiernos preocupados por las capacidades tecnológicas y de respuesta, las multinacionales con intereses nacionales suponen una solución atractiva, dado que sus subsidiarias pueden llevar a cabo de forma autónoma proyectos de investigación y desarrollo patrocinados por los gobiernos. Sus esfuerzos de investigación han de conducir a productos aceptados por el mercado y es posible que se diversifiquen en respuesta a los incentivos o requisitos de los gobiernos. Por otra parte, la preocupación por la financiación de la subsidiaria y la toma de decisiones multinacional ha llevado a los gobiernos anfitriones a requerir que las multinacionales establezcan *joint ventures* con inversores nacionales o que emitan acciones de la subsidiaria para su suscripción pública.

En el caso de multinacionales con estrategias multifocales, el hecho de que las estrategias vayan cambiando a través de una serie de movimientos incrementales en el tiempo hace muy difícil el mantener una consistencia en la postura multinacional *vis a vis* con cualquier gobierno. Este tipo de multinacionales son socios menos fiables y predecibles para los gobiernos que cualquier multinacional integrada o con intereses nacionales (Doz, 1990).

Con independencia del tipo de estrategia adoptada, las prácticas directivas expuestas en el apartado 1.3.3, y encaminadas a dirigir de forma correcta los asuntos de interés social en las empresas, son aplicables en su totalidad a las empresas internacionales. Sin embargo, según Wilson (1990) hay dos aspectos clave que es necesario matizar para que la dirección de asuntos de interés social tenga éxito en el contexto internacional: (a) la actividad investigadora y (b) la participación local.

La actividad investigadora para identificar los temas de interés social que afectan a las operaciones de la empresa debe ser continua, y debe servir para recoger información general y específica no sólo acerca de los temas sociales o de la opinión pública, sino también acerca de otros fenómenos específicos como las normas sociales, orientaciones culturales, estructura social y gubernamental y características geográficas y físicas (Wilson, 1990). Lo que en un país puede constituir un tema de interés social, en otro puede no serlo debido a las diferencias existentes en las actitudes sociales, las características culturales, las diferencias económicas y/o políticas e incluso las diferencias topográficas y geográficas. Además, lo que puede ser un procedimiento eficaz para influir en la opinión pública de una sociedad y cultura puede no dar resultado alguno, o bien empeorar la situación, en otra sociedad y cultura diferentes.

Según este mismo autor, un análisis eficaz en el contexto internacional necesariamente debería ser: “(a) continuo y autocrítico o autocorrector; (b) dirigido a individuos locales así como generalizado para incorporar información nacional, regional e internacional en la medida en que sea necesario; (c) completo, de tal forma que incluya información corporativa, información pública, información procedente de los medios de comunicación, casos y tendencias históricas, creencias, normas, estructuras culturales y sociales, procesos e instituciones burocráticas, gubernamentales, políticas y económicas e información así como diferencias regionales o locales; (d) interpretativo, con la finalidad de identificar tendencias, determinar relaciones y predecir cambios en las actitudes, opiniones y comportamientos; (e) organizado, cronológico y catalogado para un acceso rápido, eficiente y eficaz a toda la información susceptible de ser aplicada a una situación concreta; y (f)

cibernético para animar el intercambio público con el fin de refinar o mejorar la información así como las técnicas de recogida y análisis de la misma” (Wilson, 1990:45).

A partir de este análisis e investigación continuos se puede identificar temas de interés social que requieren mayor atención e incluso un plan proyectivo. Según Hainsworth y Meng (1988:28), “[...] no existe un modelo genérico que sea relevante para todo tipo de temas de interés social. Al contrario, existen tantos modelos para influir en los temas de interés social como temas diferentes”. Debido a esta diversidad, la función analítica e interpretativa del proceso de investigación o análisis adquiere aún más importancia y, por consiguiente, como en toda buena tarea de relaciones públicas, una planificación acertada y una ejecución exitosa dependen de una investigación exhaustiva y de un análisis incisivo.

Por otro lado, en lo que respecta a la participación local, la dirección internacional de temas de interés social o público debe tener en cuenta que “[...] la información y la visión de los individuos del país anfitrión no sólo son críticos sino imperativos” (Wilson, 1990:46). Así, el personal local debe desempeñar roles de dirección y toma de decisiones, y participar en las funciones de recogida y análisis de la información. De la misma forma que la dirección corporativa y los profesionales de relaciones públicas pueden conocer el proceso y las técnicas de dirección de los temas de interés social, o conocer una cultura y sociedad específicas, el personal local proporciona el marco social y cultural de referencia que, por sí solo, impedirá que se produzcan errores costosos en la identificación e interpretación de aspectos sociales críticos, así como en la planificación e implementación de programas positivos para influir en la opinión pública y en las acciones gubernamentales. Los comités *ad hoc* sugeridos por Jones y Chase (1979) pueden constituir un modelo adecuado para cumplir con este objetivo. Hoy por hoy podemos ver, incluso, cómo aumenta en muchos países el número de empresas de relaciones públicas especializadas en dirección de temas de interés social con el propósito de proporcionar la visión de los países anfitriones. Por tanto, es extremadamente importante que la estructura de la función organizativa encargada de la dirección de temas de interés social dentro de una corporación incluya personal del país anfitrión en los roles de dirección y toma de decisiones.

Finalmente, y en relación a los *resultados sociales del comportamiento empresarial*, destacar que el impacto que produce la actividad multinacional sobre los elementos del entorno ha generado mucha discusión y acciones sustanciales para influir y modelar el comportamiento corporativo y

sus repercusiones. De hecho, el tema multinacional ha sido debatido en muchos foros, tales como las aulas de la universidad, los parlamentos de los gobiernos nacionales y las asambleas de organizaciones internacionales como las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Trabajo. Esta preocupación ha desencadenado acciones negativas dirigidas hacia las multinacionales, como secuestros y sabotajes, huelgas comerciales, etc., y también ha llevado al establecimiento de incentivos para atraer la inversión extranjera, así como de reglas y regulaciones en casi todos los aspectos de la actividad de negocio multinacional, junto con un creciente número de códigos de conducta. Estos aspectos son meramente representativos de una lista de estrategias y tácticas mucho más amplia por medio de las cuales los elementos del entorno han intentado influir en las compañías internacionales (Blake, 1980).

Toda esta atención no es sino un reflejo del rol particularmente importante que las compañías internacionales desempeñan en la economía de muchos países. Mientras la cantidad total de inversión extranjera puede ser relativamente pequeña, los sectores donde se concentra dicha inversión a menudo constituyen sectores líderes desde el punto de vista tecnológico y económico, estableciendo los modelos salariales, de precios, de empleo, así como los desarrollos industriales futuros. Además, las compañías internacionales suelen ser grandes empresas bastante rentables y, por ésta y otras razones, extremadamente visibles en sus países de destino. Estas corporaciones representan el cambio en muchos aspectos de la sociedad, situación que, a menudo, se escapa de la influencia o control de los estados y de sus ciudadanos. Lo hasta ahora mencionado, junto al impacto directo que producen en distintos elementos de la sociedad, ha contribuido a forjar un sentimiento de sospecha, impotencia y miedo, que ha propiciado importantes esfuerzos para controlar a las compañías internacionales (Blake, 1980).

Sin embargo, las compañías internacionales han tardado en reconocer que las relaciones con el entorno deben gestionarse de forma tan creativa y consciente como las funciones de dirección más tradicionales (finanzas, marketing, producción). Entre las razones que explican este comportamiento, Blake (1980) destaca las siguientes:

1. Muchos directivos de compañías internacionales han fracasado en desarrollar un entendimiento conceptual de las relaciones entre la corporación, la sociedad y los procesos gubernamentales/políticos. El reconocimiento de que existe un sistema político/social compuesto de múltiples intereses acerca del comportamiento e impacto de la corporación no

- es algo ampliamente compartido por los directivos. En su lugar, la visión predominante es la de la estructura corporativa que busca dirigir sus recursos humanos y no humanos de tal forma que consiga sus metas de beneficios, producción, ventas y otros fines económicos. Periódicamente, la preocupación por el medio ambiente crea algunos obstáculos al logro de estos objetivos, pero no es necesario prestar mucha atención al lugar que ocupa la corporación en la sociedad ni a las preocupaciones de los distintos grupos de la sociedad mientras no impidan las actividades corporativas.
2. Los directivos funcionales son incapaces de reconocer cómo el entorno puede tener y tiene un impacto sustancial en su capacidad de operar eficazmente. Existe una tendencia entre los directivos funcionales a centrarse en sus objetivos tradicionales olvidando que la capacidad de cumplir con dichos objetivos depende, muchas veces, de factores propios del entorno. Es difícil darse cuenta a primera vista de cómo influyen las preocupaciones procedentes de la sociedad en las funciones de compras, finanzas o marketing, pero el no hacerlo ha significado que los directivos con responsabilidades funcionales como las citadas, que ponen en contacto a la compañía internacional con el entorno, desarrollen sus funciones ignorando el contexto social y político en que está inmersa la empresa y actuando de forma indiferente al mismo.
 3. La naturaleza descentralizada de muchas de estas compañías ha restado apoyo por parte de la casa matriz a los directores de las subsidiarias en materia social. Las casas matrices insisten en que las relaciones externas deben ser manejadas a nivel de la subsidiaria, en consonancia con su filosofía de dirección descentralizada. El problema es que la descentralización, a menudo, ha dado como resultado la abdicación de responsabilidades en esta dimensión particular. En ausencia del apoyo, guía, control, creatividad e interés de la casa matriz, los directores de las subsidiarias frecuentemente se han centrado, de una forma casi exclusiva, en los objetivos de negocio tradicionales en detrimento de las relaciones con el entorno. Además, la idea de que el personal del país anfitrión en los puestos directivos elimina la necesidad de un modelo de dirección para los temas externos ha dado como resultado el fracaso en el desarrollo de los modelos y orientaciones que asegurarían una dirección eficaz de las relaciones externas.
 4. La dirección ha fracasado al acometer el proceso difícil y creativo por el cual se crean instrumentos y técnicas directivas para la dirección de la política social. A diferencia de las áreas más tradicionales de la dirección, es difícil planificar y prever cuál va a ser la evolución

del entorno y no es tarea fácil establecer mecanismos útiles y significativos para seleccionar directivos por sus habilidades en temas de entorno o para instituir un sistema de evaluación y recompensas para los directivos en esta dimensión. Las dificultades conceptuales y operativas se han convertido muy a menudo en la excusa proporcionada por los ejecutivos de las compañías internacionales para evitar el desafío de adoptar y adaptar modelos de dirección conocidos a la dirección de la política social corporativa.

No obstante, como propone Blake (1980), a pesar de estos factores, la dirección del entorno se ha convertido recientemente en un aspecto crucial para los directivos y está comenzando a recibir la atención creativa que se merece. El entorno en sus muchas facetas no ha estado dispuesto a esperar a que se desarrollen prácticas directivas en este sentido. Al contrario, las amenazas, problemas y oportunidades que emanan del entorno han surgido sin tener en cuenta el estado de la cuestión con respecto a la política social corporativa, forzando, por tanto, a las empresas internacionales y a sus directivos a desarrollar formas de tratar estas relaciones. Es por ello que los directivos de algunas compañías internacionales han comenzado, aunque muy lentamente, a crear modelos de dirección que contribuyan a una dirección más eficaz de las relaciones con el entorno social y político de su empresa, generándose, a su vez, una corriente de investigación que trata esta problemática y cuyas líneas fundamentales pasamos a exponer a continuación.

1.4.3. Investigación sobre política social y *performance* social de las compañías internacionales

Según Blake (1980), existen dos corrientes de investigación que pretenden acercarnos al conocimiento de la dirección de temas de interés social por parte de las compañías internacionales. Por un lado está la corriente de investigación relacionada con el impacto de la compañía internacional, que se ha centrado en la cuestión de cuáles son los beneficios y los costes de la inversión extranjera. Por otro lado, y menos desarrollada, existe otra corriente de investigación que se centra en la dirección de la política social por parte de las compañías internacionales, teniendo este último tipo de investigaciones un carácter descriptivo y prescriptivo antes que teórico y analítico.

El impacto de la compañía internacional

Esta primera corriente de investigación se ha ido desarrollando con las aportaciones realizadas por académicos independientes y por las instituciones a las que pertenecen, por los defensores de la empresa internacional, por los críticos de dichas corporaciones, por las agencias independientes y por agencias gubernamentales. La mayoría de las investigaciones han sido costeadas y frecuentemente puestas en práctica por las mismas corporaciones internacionales, por otras instituciones de interés social y por distintas agencias gubernamentales a nivel nacional e internacional, con el fin de proporcionar información útil al debate político sobre la compañía internacional. En consecuencia, la investigación objetiva y teóricamente fundamentada ha sido sustituida, en este caso, por estudios políticamente orientados que han sido diseñados para dar apoyo a ciertas posturas referentes al impacto de las corporaciones internacionales y a lo que se debería o no hacer para aumentar los beneficios y reducir los costes de las mismas. Por tanto, en este tipo de investigaciones influyen en gran medida los valores del investigador así como las consecuencias de los resultados de la investigación (Blake, 1980). En la misma línea, Wood (1991a) también pone de manifiesto la carencia de desarrollos metodológicos y conceptuales que permitan medir y evaluar los impactos sociales de las actividades empresariales, tanto a nivel nacional como internacional.

En estos trabajos de investigación, afirma Blake (1980), confluyen tanto aspectos geográficos como funcionales, en la medida en que estos estudios han sido llevados a cabo en respuesta a las preocupaciones particulares de los gobiernos nacionales o de varios intereses nacionales e internacionales. Así, desde el punto de vista geográfico se han realizado análisis que han examinado el impacto de las corporaciones internacionales en los diferentes países anfitriones, en los domésticos, en determinadas regiones del mundo y, de forma más general, en el sistema internacional. De forma similar, se ha realizado una serie de estudios funcionales que han examinado aspectos tales como el impacto de las compañías internacionales en el empleo, estructuras salariales, balanza de pagos, polución, relaciones raciales y transferencia de tecnología, entre otras. Cuestiones importantes con respecto a la investigación de impacto han sido las cuestiones de los efectos a largo plazo *versus* a corto plazo así como las del impacto directo *versus* indirecto.

La dirección internacional de la política social

En esta segunda corriente de investigación han existido pocos trabajos cuyo objetivo fundamental fuese estudiar la dirección de la política social por parte de las multinacionales. Algunos de ellos han examinado ciertos programas específicos en este sentido pero la investigación sobre dirección de la política social corporativa *per se* ha permanecido rezagada detrás de las prácticas directivas reales de algunas de las empresas más avanzadas.

La dirección de las relaciones entre las corporaciones internacionales y los elementos políticos, sociales, gubernamentales, económicos y culturales de la sociedad encaja muy pobremente en las disciplinas tradicionales tales como la economía, la ciencia política y la dirección de empresas. Como resultado, la investigación sobre la dirección de las políticas sociales corporativas de las compañías internacionales no se basa en una tradición de conceptos y teorías bien desarrollada. Así, existe ausencia de fundamentos teóricos aunque se espera que éstos se vayan desarrollando a medida que el área de estudio madure. Por otra parte, la práctica corporativa en muchos aspectos está más avanzada que la investigación académica y, por tanto, el principal centro de atención de la investigación actual sobre la dirección de la política social por parte de las multinacionales está en intentar describir lo que están realizando las compañías más avanzadas (Blake, 1980).

Como consecuencia de este estado de la cuestión, Blake (1980) propone una agenda de investigación en este campo que incluye el análisis de: (a) el entorno de las corporaciones internacionales y (b) la dirección interna de la política social. En este segundo apartado el autor propone que se incluyan aspectos tales como: la formulación de las relaciones entre la compañía internacional y su entorno; el proceso de planificación corporativa; la formulación de metas, objetivos y tácticas para manejar las relaciones con el exterior; la realización de previsiones sobre el entorno que apoyen la planificación y la toma de decisiones en general; la organización y coordinación de la función de política social; la selección de directivos que asuman las responsabilidades de política social; la formación y el desarrollo en pro de una política social eficaz; la evaluación de la eficacia de la política social; y el uso interno de medidas de impacto social, entre otras actividades. Todas ellas son áreas de trabajo que apenas han recibido atención en el ámbito de las empresas internacionales.

En esta misma línea, Wood (1991a) anima a profundizar en la investigación de los procesos directivos aplicados al desarrollo e implementación de políticas y programas de respuesta social,

analizando hasta qué punto estos procesos están estandarizados en las diferentes empresas y bajo qué condiciones tienen carácter *ad hoc*. Por otra parte, la autora apunta la necesidad de re-estudiar el comportamiento de viejas cuestiones (*e.g.* responsabilidad social) en ámbitos como el internacional, donde la carencia de este tipo de trabajos es importante (Wood, 1991a); se trata de analizar, por ejemplo, hacia qué sociedad -doméstica, anfitriona, mundial- debe ser responsable una empresa internacional y cuál de ellas le concede su legitimidad (Wood, 1991b).

Podemos concluir, por tanto, que es necesario acometer futuros trabajos de investigación en los que se pretenda conocer el grado en que las compañías internacionales, a través de sus subsidiarias, realizan muchas de las actividades propuestas por Blake (1980), Wartick y Cochran (1985), Carroll (1989, 1993) y Wood (1991ab). De la misma forma, resulta necesario complementar aquellos otros trabajos que han pretendido determinar los factores que influyen en la adopción de políticas sociales al objeto de incluir en los mismos la problemática de las empresas internacionales. A continuación exponemos brevemente los trabajos que han sido realizados en este último campo.

1.4.4. Factores determinantes en el desarrollo de un proceso de respuesta social por parte de las compañías internacionales.

El esfuerzo realizado por un gran número de investigadores para comprender mejor las relaciones empresa-sociedad pone a nuestra disposición un conjunto de trabajos cuya principal finalidad ha sido identificar los factores que favorecen la adopción de un adecuado proceso de respuesta social. No obstante, es importante destacar que pocos de estos trabajos han extraído sus conclusiones a partir de la contrastación empírica y muchos menos han sido desarrollados en el área de los negocios internacionales. Del análisis de dichos trabajos se desprende que los factores que favorecen la institucionalización de la respuesta social son de tres tipos: organizativos, sectoriales y de entorno. Por su parte, los factores organizativos en el caso de empresas que operan en los mercados internacionales hacen referencia tanto a la compañía internacional como a cada una de las subsidiarias que ésta haya establecido en los diferentes países de destino.

En lo que respecta a la compañía internacional, su influencia en la respuesta social vendrá dada por una serie de variables tales como: las razones que hayan motivado a dicha compañía a establecerse en los mercados anfitriones (Mizuno, 1990; Kraft y Hage, 1990), su forma de introducción en los países de destino (Armstrong y Sweeney, 1994), su grado de visibilidad (Kedia y Kuntz, 1981;

Arlow y Gannon, 1982; Mitchell; 1983; Kraft y Hage, 1990) y la existencia de una postura empresarial respecto a las obligaciones sociales (Rupp, 1994).

En cuanto a las variables propias de las subsidiarias que influyen en la adopción de un proceso de respuesta social, se tendrán en cuenta todas aquéllas aplicables a empresas de carácter nacional así como una serie de factores adicionales derivados de su condición internacional. Así, en el primer bloque destacan factores tales como la rentabilidad de la subsidiaria (Kraft y Hage, 1990; Meznar *et al.*, 1990; Stanwick y Stanwick, 1998), su tamaño (Kedia y Kuntz, 1981; Arlow y Gannon, 1982; Mitchell; 1983; Kraft y Hage, 1990), el área de actividad económica en que opera (Carroll, 1989; ONU, 1993), la estructura organizativa que la caracteriza (Kohls, 1985; Mizuno, 1990; ONU, 1993) y su actitud en la formulación de políticas sociales (Merenda, 1981; Arlow y Gannon, 1982; Wykle, 1992; Rupp, 1994). Entre los factores derivados de su condición internacional destacan la procedencia de los directivos de la subsidiaria (Mizuno, 1990), el grado de propiedad local que posee (Kedia y Kuntz, 1981) y el grado de autonomía que disfruta en la toma de decisiones (Wykle, 1992; ONU, 1993).

Finalmente, las variables sectoriales señaladas por los investigadores como determinantes de la respuesta social son: el grado de madurez del área de actividad en que opera la empresa (ONU, 1993) y la intensidad de competencia que ésta soporta en dicho sector (McGuire *et al.*, 1988; Beliveau *et al.*, 1994). En lo que respecta a las variables de entorno, que en muchas ocasiones constituyen el principal desencadenante de un proceso de respuesta social, destaca la reducida influencia de la legislación (Kedia y Kuntz, 1981; Berthoin-Antal, 1985; Luthans *et al.* 1990), frente a la importancia de los accidentes producidos en otras empresas, de las acciones legales emprendidas contra la empresa o contra otras empresas y de las manifestaciones de los consumidores o del público en general (Kohls, 1985; Mizuno, 1990; Rupp, 1994).

Todos estos trabajos serán analizados con mayor profundidad en el siguiente capítulo al objeto de establecer las hipótesis de trabajo de nuestra investigación. Así mismo, y apoyándonos en conceptos procedentes de la dirección estratégica, de la dirección internacional de las empresas y del campo

de las relaciones empresa-sociedad, incluiremos una serie de factores adicionales al objeto de explorar su influencia en la institucionalización de los procesos de respuesta social.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

La necesidad de acometer nuevos proyectos de investigación con el propósito de analizar la responsabilidad social de las empresas que operan en los mercados internacionales (véase apartado 1.4) nos ha llevado a elegir este ámbito de estudio como marco del presente trabajo. Así mismo, las peculiaridades de la gestión de este tipo de empresas y las responsabilidades que se les suele atribuir como generadoras de riqueza *versus* explotadoras de ésta (Dicken, 1992), con lo que ello implica para el bienestar social de los países anfitriones en los que se introducen, las convierte en un campo muy atractivo en el cual realizar nuevas incursiones. Concretamente, nuestra investigación pretende analizar la respuesta social que desarrollan las subsidiarias establecidas en España por una serie de compañías internacionales cuya actividad se desarrolla en los principales sectores receptores de inversión extranjera en nuestro país. Por consiguiente, previo a la identificación de la población objeto de nuestros análisis, fue necesario determinar qué sectores de actividad habían experimentado una mayor inyección de capital extranjero en los últimos años, siguiendo para ello un proceso riguroso y extenso que pasamos a comentar a continuación.

En primer lugar, contactamos con la Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda la cual, a finales del mes de abril de 1996 y a través de la Subdirección de Inversiones Extranjeras, nos facilitó un listado de las cifras de inversión directa extranjera en España. Esta información incluía cifras de inversión durante el período 1993-1995, por país de procedencia y por año; asimismo, también nos facilitaron un listado de las inversiones extranjeras en España por comunidad autónoma y otro por sectores de actividad económica. Del análisis de los listados anteriores elaboramos una relación de los principales países que acometían proyectos de inversión directa en España y posteriormente -entre junio de 1996 y enero de 1997- nos pusimos en contacto con sus embajadas y cámaras de comercio en territorio español, solicitándoles una relación de las empresas de sus respectivos países que realizaban operaciones en este mercado.

En diciembre de 1996 contactamos nuevamente con la Subdirección de Inversiones Extranjeras con el objeto de obtener información cruzada sobre la inversión extranjera en España por país y por sector, con el fin de acotar el campo de estudio a un área de actividad económica concreta. A

mediados de enero de 1997 recibimos, en soporte informático, datos exhaustivos de la inversión extranjera en España desde 1988 hasta 1996 (en este último año los datos incluían solamente la inversión extranjera registrada hasta el mes de septiembre). Dicha información venía codificada, indicando cada código: el país del que procedía la inversión, el sector de actividad en que se había invertido, el tipo de operación que se había realizado, la fecha de la operación y la comunidad autónoma a la que se dirigió.

Tras la decodificación del fichero, desagregando cada dígito en una columna separada que pudiese ser leída en el SPSS/PC+ (*Statistical Package for Social Sciences*), analizamos la inversión extranjera en función del sector que más inversión había recibido y se determinó también qué países eran los principales inversores en los mismos. Para la determinación del sector de actividad más importante, en cuanto a recepción de inversión extranjera se refiere, tuvimos en cuenta el cambio en la clasificación nacional de actividades económicas que se produjo en el año 1993.

Un aspecto importante y de especial preocupación para nosotros era conocer si la cifra de inversión extranjera por país de origen que nos habían facilitado se correspondía con cifras de inversión por país de origen último, esto es, era necesario conocer cuál era la verdadera nacionalidad de las empresas extranjeras que invertían en España. Nos comunicaron que no existían estos datos con lo cual la única forma de conocer el país de origen último de cualquiera de las filiales establecidas en España era preguntárselo directamente a ellas mismas, por lo que decidimos incorporar esta variable entre los datos a solicitar a las empresas que conformarían nuestra población objeto de estudio.

Tomando como referencia el período específico 1993-1996, y al objeto de conocer los principales sectores de actividad (según la clasificación nacional de actividades económicas - CNAE) que habían destacado en ese período de tiempo por su inyección de capital extranjero, realizamos una serie de análisis (cálculo de porcentajes anuales de inversión, niveles medios de inversión y desviaciones típicas) para dicho cuatrienio que nos llevaron a concluir que las principales áreas de actividad económica receptoras de inversión extranjera habían sido, por orden de importancia: las actividades jurídicas, de contabilidad y auditoría; los seguros y planes de pensiones; la fabricación de vehículos; la elaboración de bebidas; las actividades inmobiliarias; la intermediación monetaria; la fabricación de cemento, cal y yeso; y la fabricación de productos químicos (concretamente química básica y productos farmacéuticos). Estos datos aparecen reflejados en el cuadro 2.1, en el

cual las filas sombreadas se corresponden con los sectores de actividad con una mayor recepción de inversión extranjera.

Teniendo en cuenta los objetivos del trabajo que se pretende realizar, hemos estimado más conveniente centrarnos en aquellas ramas de actividad que pertenezcan al sector manufacturero, ya que es posible que las empresas que operan en este sector se hayan visto impulsadas a adoptar un proceso de respuesta social más elaborado, puesto que su actividad afecta y se ve afectada por un mayor número de grupos de interés que las empresas que realizan otro tipo de actividades. En este sentido, Carroll (1989:5) afirma que “[...] con respecto a los sectores, algunos son más propensos a la creación de problemas sociales que otros. Por ejemplo, muchas empresas manufactureras, por su naturaleza, contribuyen a la contaminación del aire y de las aguas. Tales empresas, por tanto, es más probable que estén sujetas a la crítica que, por citar sólo algunas, las compañías de seguros, las cuales no emiten una contaminación tan obvia”.

Como se desprende del cuadro 2.1, dentro del sector manufacturero destacan como receptoras consolidadas de inversión extranjera las siguientes ramas de actividad: fabricación de vehículos de motor (grupo 34); fabricación de productos químicos (grupo 24); elaboración de bebidas (grupo 159); y fabricación de cemento cal y yeso (grupo 265). Si agrupamos las áreas de actividad que pertenecen a la industria química, a la fabricación de automóviles, a la elaboración de bebidas y a la fabricación de cemento, cal y yeso, obtenemos las cifras agregadas de inversión extranjera que se muestran en el cuadro 2.2.

CUADRO 2.1

Inversión extranjera en España por sector de actividad para el periodo 1993-1996

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras de inversión facilitadas por la Subdirección de Inversiones Extranjeras

SECTORES (CNAE 93)	1993	1994	1995	1996	Media	DT
INDUSTRIA MANUFACTURERA						
111 Extracción de crudos, petróleo y gas natural	0,00%	4,50%	0,00%	0,00%	1,13%	2,25
159 Elaboración de bebidas	5,62%	8,38%	3,57%	3,65%	5,31%	2,26
211 Fabricación de pasta papelera, papel y cartón	2,67%	1,36%	2,67%	0,05%	1,69%	1,25
241 Fabricación de productos químicos básicos	2,67%	1,74%	4,46%	5,87%	3,69%	1,84
244 Fabricación de productos farmacéuticos	3,23%	2,81%	5,25%	3,29%	3,65%	1,09
265 Fabricación de cemento, cal y yeso	7,62%	0,51%	4,80%	2,24%	3,79%	3,10
341 Fabricación de vehículos de motor	7,10%	12,39%	5,66%	0,73%	6,47%	4,80
343 Fabricación de piezas y accesorios no eléctricos	2,23%	1,91%	2,83%	3,98%	2,74%	0,91
COMERCIO						
516 Comercio al por mayor de maquinaria	1,02%	1,37%	2,93%	4,17%	2,37%	1,46
521 Comercio al por menor en establecimientos no especializados	0,84%	0,57%	1,29%	4,24%	1,74%	1,70
HOSTELERÍA						
551 Hoteles	1,73%	1,57%	1,63%	3,91%	2,21%	1,14
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
651 Intermediación monetaria	4,84%	2,85%	5,30%	2,81%	3,95%	1,31
SEGUROS Y PLANES DE PENSIONES						
660 Seguros y planes de pensiones	8,56%	4,00%	8,66%	7,92%	7,29%	2,21
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS						
701 Actividades inmobiliarias	6,81%	4,97%	3,50%	4,49%	4,94%	1,39
OTRAS ACTIVIDADES EMPRESAR.						
741 Actividades jurídicas, contabilidad, auditoría	4,84%	6,45%	8,41%	10,23%	7,48%	2,34
RESTO DE SECTORES	40,22%	44,62%	39,04%	42,42%	41,58%	2,47

CUADRO 2.2

Principales áreas de la industria manufacturera receptoras de inversión extranjera

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras de inversión facilitadas por la Subdirección de Inversiones Extranjeras

SECTORES	1993	1994	1995	1996	Media	DT
Elaboración de bebidas						
159 Elaboración de bebidas.	5,62%	8,38%	3,57%	3,65%		
Total	5,62%	8,38%	3,57%	3,65%	5,31%	2,26
Fabricación de productos químicos						
241 Fabricación de productos químicos básicos.	2,67%	1,74%	4,46%	5,87%		
242 Fabricación de pesticidas y otros productos para la agricultura.	0,98%	0,32%	0,00%	0,00%		
243 Fabricación de pinturas y barnices.	0,36%	0,26%	0,19%	0,17%		
244 Fabricación de productos farmacéuticos.	3,23%	2,81%	5,25%	3,29%		
245 Fabricación de jabones y perfumes.	0,47%	0,81%	0,63%	1,09%		
246 Fabricación de otros productos químicos.	0,72%	0,70%	1,46%	0,27%		
247 Fabricación de fibras artificiales y sintéticas.	0,41%	0,99%	0,27%	3,85%		
Total	8,84%	7,63%	12,26%	14,54%	10,82%	3,16
Fabricación de cemento cal y yeso						
265 Fabricación de cemento, cal y yeso.	7,62%	0,51%	4,80%	2,24%		
Total	7,62%	0,51%	4,80%	2,24%	3,79%	3,10
Fabricación de vehículos de motor y remolques						
341 Fabricación de vehículos de motor.						
342 Fabricación de carrocerías para vehículos de motor.	7,10%	12,39%	5,66%	0,73%		
343 Fabricación de piezas y accesorios.	0,05%	0,06%	0,04%	0,00%		
	2,23%	1,91%	2,83%	3,98%		
Total	9,38%	14,36%	8,53%	4,71%	9,25%	3,97

Se observa que, para el período de tiempo considerado y en términos medios, el sector químico es el que mayor inversión extranjera recibe -10,82%-, seguido de la fabricación de vehículos de motor -9,25%-, de la elaboración de bebidas -5,31%- y, en cuarto lugar, de la fabricación de cemento, cal y yeso -3,79%-. El sector químico, al tiempo que se constituye como el principal receptor de inversión extranjera, puede ser considerado como un sector tradicional -aunque con cifras altamente fluctuantes- en la captación de capital exterior (si analizamos las cifras de inversión desde el año 1988 podemos observar esta tendencia). En menor medida se corrobora dicha tradición en el sector del automóvil, puesto que es a partir de 1993 cuando se producen las principales inyecciones de capital extranjero -observándose también una fuerte variabilidad en los porcentajes de inversión

recibidos-. Este mismo comportamiento se observa en los sectores de elaboración de bebidas y fabricación de cemento, cal y yeso, donde sólo a partir de los años 1991 y 1992, respectivamente, comienzan a cobrar importancia las inversiones procedentes del extranjero -en el sector de elaboración de bebidas de una forma menos fluctuante que en el de fabricación de cemento, cal y yeso-.

Utilizando como criterio de selección la mayor recepción de inversión extranjera, en términos medios, y ante la necesidad de acotar el marco de la investigación elegimos para la realización del presente trabajo los sectores químico y del automóvil. El alto porcentaje de inversión extranjera que recibe el sector químico se refleja claramente en el elevado número de empresas con capital extranjero que operan en España en dicho sector, el cual integra una serie de actividades totalmente diferentes entre sí y que van desde la fabricación de productos químicos para la industria (colorantes, aceites, materias plásticas, caucho, etc.), para el consumo (jabones, cosmética, detergentes, etc.) y para la agricultura (abonos, pesticidas, etc.), hasta la fabricación de productos farmacéuticos (productos de base o de especialidades). Por su parte, el sector de fabricación de vehículos de motor y remolques integra entre sus operaciones la fabricación de vehículos de motor, de carrocerías y remolques, y de piezas y accesorios. En los siguientes subepígrafes exponemos las principales características de estos dos grandes sectores de actividad.

2.1.1. El sector químico

Para conocer la evolución del sector químico en España utilizamos el último anuario de Ingeniería Química, publicado en 1997 por Ingeniería Química, S.A., que se elabora sobre la base de los datos publicados por el Ministerio de Industria y Energía. Este último anuario recoge únicamente la tendencia sectorial para el período 1992-1995, de la que se desprende una evolución ascendente en los principales indicadores del sector, tales como el empleo, la producción y los flujos internacionales de comercio.

La industria química es uno de los sectores más importantes de la industria española. En 1995 aportó al PIB industrial el 13,4% y, en términos de empleo, ocupó al 9,1% de las personas que trabajaban en la industria. En el contexto económico general, el sector químico aportó en 1995 el 3,2% al PIB y dio empleo al 2% de la población total ocupada. A su vez, la participación de este

sector en los flujos internacionales del comercio español es más significativa todavía, puesto que, en el citado año, alcanzó el 9,4% de la exportación total y el 15,4% de la exportación industrial, mientras que participó en un 15,7% de la importación total y en un 20% de la industrial.

En cuanto a la estructura de la industria química española -producción, comercio exterior, empleo e inversión- (véase cuadros 2.3 y 2.4), en líneas generales se observa que aproximadamente la mitad de la *producción* química corresponde al sector de química transformadora (colorantes, pinturas, barnices, jabones, transformados de caucho y de plástico, etc.), pero con una tendencia descendente a lo largo del período considerado. En cambio, el peso de la química básica (orgánica e inorgánica y primeras materias plásticas) creció durante dicho período. Tendencia a la baja muestran también los sectores de agroquímica, farmaquímica y fibras químicas.

Por otra parte, los subsectores con mayor peso específico de todo el sector químico son los de transformados de plástico y especialidades farmacéuticas, seguido de los de química orgánica, transformados de caucho y primeras materias plásticas.

En cuanto a la *importación*, la mayor parte de las adquisiciones de productos químicos corresponde a la rama de química básica seguida de cerca por la de química transformadora. A lo largo del cuatrienio considerado, el peso específico de la química básica mostró una tendencia creciente, al contrario que la química transformadora. Los restantes sectores, con un peso específico sensiblemente inferior a los anteriores, presentan una tendencia oscilante, pero con escasas variaciones en el conjunto de los cuatro años analizados.

El subsector con mayor participación en las importaciones totales es el de química orgánica, con un peso en torno al 20% en dichos años, a continuación hay que situar a las primeras materias plásticas. Por otra parte, los subsectores que en mayor medida incrementaron su peso específico durante el período considerado fueron los de especialidades farmacéuticas y primeras materias plásticas.

CUADRO 2.3

Estructura de la industria química española (I)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Industria y Energía

Sectores de actividad	Componentes estructurales							
	% Producción				% Importaciones			
	1992	1993	1994	1995	1992	1993	1994	1995
Química Básica	18,2	17,7	19,5	22,4	36,9	37,6	37,7	38,5
Agroquímica	3,5	3,2	3,3	3,0	3,6	3,2	3,5	3,5
Farmaquímica	18,0	20,7	18,5	16,9	10,6	11,7	11,4	10,4
Química Transformadora	48,2	48,1	47,2	43,0	31,5	31,6	30,8	30,4
Fibras Químicas	1,8	1,5	1,6	1,6	3,7	3,0	3,4	3,4
Pasta y Papel	10,3	8,8	9,9	13,1	13,6	13,0	13,2	13,9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

CUADRO 2.4

Estructura de la industria química española (II)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Industria y Energía

Sectores de actividad	Componentes estructurales							
	% Exportaciones				% Empleo			
	1992	1993	1994	1995	1992	1993	1994	1995
Química Básica	32,1	32,9	32,2	31,8	12,1	12,1	11,9	12,4
Agroquímica	3,1	2,3	2,2	2,8	3,4	2,5	2,2	2,2
Farmaquímica	10,1	11,0	11,1	9,4	17,8	19,3	19,0	18,7
Química Transformadora	39,5	42,3	40,6	40,0	56,5	55,9	56,6	56,6
Fibras Químicas	3,2	2,7	3,4	3,6	2,6	2,5	2,3	2,3
Pasta y Papel	12,0	8,8	10,5	12,5	7,7	7,7	8,0	7,8
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

En torno al 40% de las *exportaciones* de productos químicos fueron productos de la química transformadora durante el cuatrienio analizado, mientras que las de la química básica estuvieron alrededor del 32%. A lo largo del período 1992-1995 el peso específico de los grandes sectores de la industria química sufrió oscilaciones, pero al final del mismo dicho peso no difería mucho del que tenían al comienzo.

Los subsectores que en mayor medida participaron en las exportaciones químicas fueron los de química orgánica, transformados de caucho y primeras materias plásticas, con pesos específicos entre el 13 y el 14% en 1995. Entre los subsectores que aumentaron su participación en las exportaciones totales destacan las primeras materias plásticas, transformado de plástico y especialidades farmacéuticas.

En cuanto al *empleo* se refiere, más de la mitad de la actividad laboral que genera la industria química española se encuentra en la química transformadora. Durante el período considerado, el empleo de esta rama del sector químico estuvo alrededor del 56% del total. En segundo lugar, pero a bastante distancia, hay que situar a la farmaquímica, que daba empleo al 19% aproximadamente de las personas que trabajaban en la industria química en esos años. La química básica, más intensiva en capital que las dos anteriores sólo daba ocupación al 12% del total. En este aspecto, incrementaron su participación en el total durante los cuatro años analizados los sectores de farmaquímica y química básica. En sentido contrario evolucionaron los de agroquímica y fibras químicas, mientras que el de química transformadora prácticamente la mantuvo.

El subsector que proporciona más puestos de trabajo de todo el sector químico es el de transformados de plástico, cuyo peso específico además creció a lo largo de los años estudiados, alcanzando el 28% en 1995. Le siguen los subsectores de especialidades farmacéuticas y transformados de caucho. Además de los transformados de plástico, aumentaron su peso específico en el total los subsectores de especialidades farmacéuticas y aceites esenciales y perfumería, como más destacados.

Finalmente, destacar que la mayor parte de la inversión realizada en la industria química en el período 1992-1995 recayó en la química básica, con tendencia creciente exceptuando la caída de 1994, año en que se produjo un encarecimiento de las materias primas, que muchas empresas no pudieron repercutir en los precios de sus productos, y un descenso en el empleo derivado de las

reestructuraciones llevadas a cabo en las grandes empresas. En segundo lugar se sitúa la química transformadora, poco intensiva en capital pero con un elevado número de industrias y en tercer lugar aparece la farmaquímica, pero con una marcada tendencia a la baja en su peso específico a lo largo del período. Destaca el aumento en la importancia de los subsectores de química orgánica y transformados de plástico, mientras que el caso de las primeras materias plásticas es el más llamativo en sentido contrario, con una cierta recuperación en 1995.

2.1.2. El sector de la automoción

Utilizando como fuente de información la última memoria editada por la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones (Anfac), publicada en 1997, analizaremos cuál ha sido la trayectoria del sector de la automoción en España atendiendo a factores tan importantes como la producción, el comercio exterior y el empleo.

La *producción* española ha sido superior a 2,5 millones de vehículos manteniendo así la sexta posición mundial y la tercera dentro de la Unión Europea, por detrás de Alemania y Francia. El porcentaje mayor de producción, un 78%, corresponde a turismos cuyo crecimiento a lo largo de 1997 ha sido del 3,5%. Por otro lado, los vehículos industriales han tenido el mayor avance (17,2%), situándose por delante de Corea del Sur y muy por encima de Francia y Alemania, siendo los vehículos más ligeros (un 17,5% de la producción total) los que han mostrado mayores crecimientos, con tasas entre el 11 y el 25%.

A nivel mundial, la producción de vehículos fué en 1997 de 55 millones, un 4,7% más que el año anterior. La Unión Europea se consolida como el mayor productor mundial, con una cuota global del 30% (16,1 millones) de los cuales la mayor parte son turismos -14,1 millones- y el resto -2 millones- corresponden a industriales. En segunda posición se encuentra EEUU, que junto a Canadá, produjeron 14,2 millones de vehículos, siendo casi la mitad vehículos industriales (7,3 millones), colocándose, con gran diferencia, como primer fabricante mundial en este segmento. Japón, en tercera posición mundial, es el que más ha aumentado su actividad productiva (6,1%) alcanzando casi los 11 millones. En lo que respecta específicamente a turismos, Japón es el segundo productor mundial detrás de la U.E con 8,4 millones de unidades, separándose cada vez más de EEUU, al que supera en casi 1,6 millones de unidades. La evolución global de la capacidad de

producción sigue siendo muy superior a la demanda, todavía centrada en mercados modernos y con escasa aportación de los países emergentes. Esta situación supone un serio elemento de preocupación, especialmente en lo que respecta a los países con capacidad instalada como es el caso de España. Por otra parte, la progresiva aparición de centros de fabricación en los países del Este de Europa constituye un cierto riesgo de deslocalización industrial por el carácter de reemplazo de producciones antes realizadas en otros países.

En 1997 casi el 82% de la producción española de vehículos ha sido exportada, una cifra superior en 2 puntos a la del año anterior. La *exportación* de vehículos se ha visto fortalecida por la mejor situación económica de los principales países receptores de nuestra producción: Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, que en su conjunto reciben el 73% del total exportado. En turismos, que suponen el 78% de la exportación total, se han superado los 1,6 millones, con un aumento del 6,7% respecto al año anterior. Es de destacar también el 19,5% de crecimiento de exportación de los vehículos industriales ligeros y, aunque de menor importancia relativa, el de autobuses, que casi se ha triplicado en 1997.

La cuota de mercado cubierta por *importaciones* ha aumentado casi un punto, pasando de un 55,8% en 1996 a un 56,7% en 1997. La mayor presencia de vehículos importados se ha producido en los turismos, en los que la cuota se ha situado en el 57%. Dentro de ellos las gamas altas han sido las que han recibido mayor número de importados, elevando su cuota hasta alrededor del 80%. En vehículos industriales la evolución ha sido al contrario incrementando en 5 puntos la participación de la producción nacional. La matriculación de vehículos importados de países asiáticos ha aumentado considerablemente. Los vehículos hasta cinco toneladas de origen japonés tienen en 1997 una cuota en el mercado español del 3,54% frente al 2,96% del año anterior. Un caso muy parecido pero de evolución mucho más rápida es el de los vehículos procedentes de Corea del Sur, cuya participación en el mercado ha pasado en un año del 2,89% al 3,46%. La devaluación del *won* como consecuencia de la crisis monetaria asiática introduce, al menos a corto plazo, un elemento de competitividad adicional que puede presionar considerablemente sobre los mercados europeos y, en especial, sobre el español -uno de los de mayor cuota relativa- en 1998.

Del análisis de la balanza comercial sectorial hay que destacar el importante incremento en el valor de las exportaciones que han aumentado un 32,65% hasta alcanzar la cifra de 3,8 billones, casi un billón más que el año anterior. Aunque también las importaciones se han elevado fuertemente -un

34,6%-, se ha mantenido al alza el saldo positivo del sector, tanto globalmente como por tipos de vehículos.

La estimación del *empleo* global del sector de la automoción, incluyendo tanto el directo como el indirecto, se sitúa a finales de 1997 en una cifra del orden de los 1,8 millones de personas, que vienen a representar el 11% de la población activa. En esta cifra se incluyen 290.000 personas empleadas en la fabricación de vehículos y piezas, siendo el resto servicios conexos entre los que destaca el transporte, con cerca de un millón de trabajadores. Descontando este último apartado, el empleo sectorial supone en torno al 5% de la población activa y el 6,3% de la ocupada. La mano de obra directamente empleada en las empresas fabricantes de vehículos ha sido en 1997 de 71.163 personas, cifra muy similar a la del año 1994 y que supera en casi mil trabajadores (1,3% de aumento) a la de 1996.

A modo de conclusión podemos decir que, en la misma tónica que la economía, el sector de la automoción en España ha mejorado significativamente a lo largo de los últimos años. La producción de vehículos en el año 1997 se incrementó en casi 150.000 unidades, alcanzándose la cifra record de 2,56 millones -de los que el 82% se ha destinado a la exportación- y, en términos monetarios, la facturación de la industria fabricante es de alrededor de los cuatro billones de pesetas que representan en torno al 5,6% del PIB español.

2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Cumpliendo con el primero de nuestros objetivos de investigación, en el primer capítulo del presente trabajo planteamos un modelo teórico integrador en el que se define la respuesta social corporativa a través de un proceso de cinco fases. En el presente capítulo, y dadas las reflexiones de numerosos teóricos en las que se manifiesta su preocupación por la escasez de trabajos empíricos diseñados para validar aquellas teorías y modelos de comportamiento social propuestos en la literatura (Reed *et al.*, 1990), plantearemos una serie de objetivos de carácter empírico cuya consecución nos permitirá avanzar en el estudio de la implicación social de la empresa. Trataremos de conocer si los procedimientos de actuación que hoy se defienden en la literatura, y que se estiman necesarios y adecuados en toda organización que pretenda responder a las demandas sociales, son aplicables y aplicados por las organizaciones que constituyen su objeto de estudio.

Somos conscientes de que antes de seguir desarrollando conceptos, métodos y procedimientos se hace necesario realizar un esfuerzo por validar los ya existentes, conociendo así su grado de aplicación a la obtención del fin para el que fueron diseñados. Sobre la base de estas inquietudes hemos desglosado el segundo objetivo de nuestra investigación en dos subobjetivos cuyo cumplimiento nos permitirá contribuir al avance del presente campo de estudio. En esta línea, planteamos como primer objetivo de nuestra investigación empírica el siguiente:

OBJETIVO 1: VALIDAR EL MODELO DE RESPUESTA SOCIAL PROPUESTO EN EL PRIMER CAPÍTULO

Con este primer objetivo lo que pretendemos es verificar que el proceso de respuesta social corporativa consta de las cinco fases descritas en el subepígrafe 1.3.3, a saber: (1) establecimiento de una postura social corporativa, (2) análisis del entorno de grupos de interés, (3) formulación de estrategias para dar respuesta a las demandas de los grupos de interés, (4) implementación de acciones de respuesta social y (5) control de las acciones -así como de sus resultados- realizadas por la empresa para dar respuesta a las exigencias que le plantea la sociedad. Así mismo, tal y como se desprende de la revisión teórica efectuada, el desarrollo de cada una de estas cinco fases implica el ejercicio por parte de la empresa de una serie de actividades concretas; así, trataremos de verificar que analizando tales actividades podremos tener una medida válida del esfuerzo destinado por la empresa al establecimiento de un proceso de respuesta social.

Una vez validado el proceso de respuesta social propuesto, pretendemos constatar su grado de implantación en las subsidiarias establecidas en España en dos sectores manufactureros tradicionalmente consolidados como receptores de inversión extranjera: el sector químico y el del automóvil. Hemos de recordar que la elección del contexto internacional para la realización de nuestra investigación tiene su justificación en las repercusiones que estas empresas pueden tener en el progreso económico de los países en los que se introducen y, por tanto, en su bienestar social. Por tanto, planteamos como segundo objetivo de nuestra investigación empírica el siguiente:

OBJETIVO 2: DESCRIBIR EL PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL QUE ESTÁN LLEVANDO A CABO LAS SUBSIDIARIAS DE LOS SECTORES QUÍMICO Y DE AUTOMOCIÓN QUE OPERAN EN TERRITORIO ESPAÑOL

Con el planteamiento de este segundo objetivo nuestra intención no es otra que acercarnos a la realidad empresarial al objeto de determinar el nivel de esfuerzo que destinan las subsidiarias de fabricación establecidas en estos dos sectores a la realización de actividades encaminadas a la mejora del bienestar social. Más concretamente, trataremos de conocer la implicación de dichas subsidiarias en cada una de las cinco fases del proceso de respuesta social propuesto, conformando, si es posible, grupos de empresas en función del grado de severidad con el que desarrollan su respuesta social.

Por último, tras una revisión de aquellos trabajos que han pretendido analizar la influencia que ejercen ciertos factores organizativos, sectoriales y de entorno en la respuesta social, y en un intento por explorar qué variables propias de la internacionalización y de la dirección de empresas internacionales pueden ser consideradas determinantes clave de dicha respuesta, planteamos como tercer objetivo de nuestra investigación:

OBJETIVO 3: IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA ADOPCIÓN DE UN PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL EN EL ÁMBITO DE LAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Con el fin de determinar cuáles son los factores propios del entorno, de la empresa o del sector en que ésta opera que pueden favorecer el desarrollo de un proceso de respuesta social lo más completo posible, se llevó a cabo una revisión de la literatura existente, tanto en su vertiente teórica como empírica, prestando especial atención, en este último caso, a las hipótesis planteadas en dichos trabajos de investigación y a la verificación o no de las mismas. De esta forma, se analizó la literatura referente a empresas que operaban solamente a nivel nacional, así como aquella cuyo objetivo era el análisis de la respuesta social corporativa de las empresas multinacionales - establecidas en diferentes países anfitriones y cuyo entorno de grupos de interés es mucho más complejo que el de aquellas organizaciones que operan sólo a nivel local, regional o nacional-. Como resultado de la revisión llevada a cabo proponemos una serie de factores clave para la respuesta social que, tal y como se recoge en la figura 2.1, han sido clasificados en torno a cuatro dimensiones, a saber: (1) variables de la subsidiaria, (2) variables de la compañía internacional, (3) variables del sector de actividad y (4) variables del entorno. Atendiendo a esta clasificación, seguidamente presentamos la formulación de las hipótesis relacionadas con el tercer objetivo de la presente investigación.

2.2.1. Variables de la subsidiaria

Área de actividad económica en que opera

Se podría afirmar que existen sectores en los cuales la actividad de las empresas pertenecientes a los mismos puede tener más repercusión en el entorno de grupos de interés (Carroll, 1989; ONU, 1993). Sin embargo, trabajos como el de Armstrong y Sweeney (1994) concluyen que no existe relación significativa entre el tipo de sector en el que opera la empresa y el esfuerzo destinado a la respuesta social. Debido a la falta de acuerdo existente, y a que éste ha sido un aspecto escasamente tratado por los investigadores del campo, consideramos oportuno incluir esta variable en nuestro proyecto. Si bien somos conscientes que los resultados obtenidos pueden ser difícilmente extrapolables en cuanto que nos centramos únicamente en dos sectores de actividad, consideramos interesante realizar un intento exploratorio en esta línea y, al objeto de contrastar la existencia de diferencias en la respuesta social de las empresas que operan en los dos sectores de actividad que constituyen el marco de nuestra investigación, decidimos plantear la siguiente hipótesis:

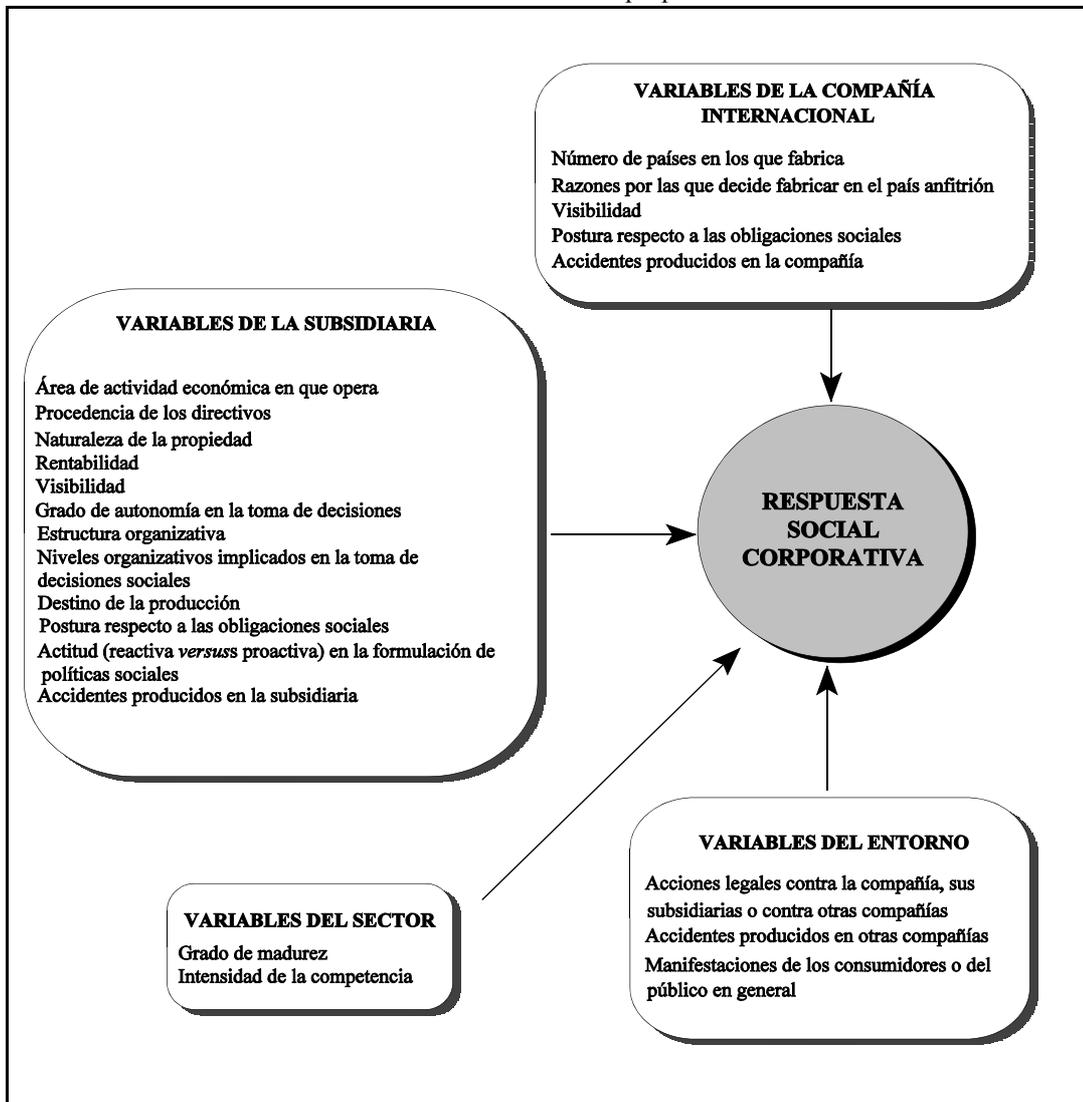
H1: La implicación en procesos de respuesta social difiere entre sectores en función de las repercusiones que tenga su actividad en el entorno de grupos de interés.

Procedencia de los directivos

La existencia de personal procedente del país anfitrión en el equipo directivo de la subsidiaria permite a la misma un mayor y mejor conocimiento del entorno que la rodea, así como una mayor sensibilidad hacia el mismo. Los directivos del país anfitrión están más familiarizados con las expectativas de la comunidad debido, entre otras razones, a la similitud cultural (Daniels y Radebaugh, 1992; Ball y McCulloch, 1993). Por tanto, podríamos argumentar que la existencia de personal local en el equipo directivo influye de forma positiva en el proceso de respuesta social de la empresa, ya que se trata de una política de recursos humanos que favorece la adaptación a los mercados nacionales.

FIGURA 2.1
Factores determinantes de la respuesta social corporativa
en las empresas multinacionales

Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, es cierto que los directivos procedentes de la casa matriz comparten una serie de valores, expresados en la misión de su compañía, entre los que bien se podría incluir la postura social de dicho grupo internacional. En numerosas ocasiones existe intención de mantener esta postura social en todos los países en los que se introduce la compañía, al igual que ocurre con otro tipo de políticas (producción, comercialización, investigación y desarrollo, etc.). Por este motivo, podría existir un mayor convencimiento entre los directivos expatriados, que entre los locales, de la necesidad de salvaguardar el bienestar de la sociedad, si bien muchas veces les resulta difícil

poner en práctica dicho convencimiento por la lejanía cultural que les separa del país anfitrión al que han sido destinados. Es por ello que los directivos expatriados suelen delegar en directivos locales las funciones encaminadas a la identificación de las demandas procedentes de su entorno, así como la propuesta de alternativas para dar respuesta a dichas demandas (Mizuno, 1990).

De la integración de ideas propuestas por Mizuno (1990), Daniels y Radebaugh (1992) y Ball y McCulloch (1993) podríamos establecer, en primer lugar, que la existencia de directivos procedentes del país anfitrión en que se establece la subsidiaria influirá de forma positiva en la sensibilidad de la misma al entorno que la rodea y, en segundo lugar, que los directivos procedentes de la casa matriz delegarán en directivos locales las funciones encaminadas a dar respuesta a las demandas sociales. Sin embargo, ante la escasez de trabajos empíricos (*e.g.* Mizuno, 1990) que validen dichas proposiciones creemos que será de gran utilidad constatar si, efectivamente, un alto porcentaje de directivos locales en las subsidiarias objeto de análisis en nuestro proyecto está relacionado de forma positiva con la adopción de decisiones de respuesta social corporativa. Con esta finalidad, podríamos plantear las siguiente hipótesis a contrastar:

H2: Si el equipo directivo de la subsidiaria está constituido en un alto porcentaje por personal procedente del país anfitrión es probable que éstas se impliquen en actividades de respuesta social.

H3: Si el equipo directivo de la subsidiaria está constituido en un alto porcentaje por personal procedente de la casa matriz no es probable que éstas se impliquen en actividades de respuesta social.

Naturaleza de la propiedad

Atendiendo a los resultados de los trabajos realizados por Mills (1955), la *Opinion Research Corporation* (1966) y Kedia y Kuntz (1981), los directivos de una subsidiaria de propiedad local estarán más incentivados a participar en la sociedad y a ayudar en la mejora de su bienestar que aquellos directivos de subsidiarias cuyos propietarios, por el contrario, están ausentes. En esta misma línea, Terpstra (1987) afirma que el nivel de compromiso de una compañía en los distintos países en los que opera puede variar en función de que las subsidiarias que ésta haya establecido en los mismos sean totalmente propiedad de dicha compañía o localmente participadas. En este

último caso -mediante el establecimiento de empresas conjuntas (e.g. Canals, 1994; López Duarte y García Canal, 1996; Plá Barber, 1998)- la implicación social podría verse favorecida ante un predominio de la participación local. Este mismo argumento lo defiende Casillas Bueno (1998) cuando afirma que es perfectamente discutible que aquellas empresas que poseen un mayor control -esto es, operan a través de subsidiarias propias- manifiesten un mayor grado de implicación. Sin embargo, la existencia de trabajos como el de Armstrong y Sweeney (1994) en los que no se detectan diferencias en la implicación social de las subsidiarias atendiendo a su forma de constitución, nos ha llevado a incluir esta variable en nuestra investigación al objeto de poder aportar alguna conclusión sobre el predominio de la propiedad local en la subsidiaria y su relación con la adopción de decisiones de respuesta social corporativa. Con este objetivo, planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

H4: La naturaleza de la propiedad de la subsidiaria influye de forma significativa en su implicación en actividades de respuesta social.

H4a: A medida que aumenta el porcentaje de propiedad local en la subsidiaria nacional, es más probable que ésta se implique en actividades de respuesta social.

H4b: A medida que aumenta el porcentaje de propiedad de la casa matriz en la subsidiaria nacional, es menos probable que ésta se implique en actividades de respuesta social.

H4c: A medida que aumenta el porcentaje de propiedad de terceros países en la subsidiaria nacional, es menos probable que ésta se implique en actividades de respuesta social.

Cuota de mercado

La cuota de mercado que ostenta una organización en su sector de actividad le permite obtener unas determinadas rentas, las cuales, a su vez, le dan la oportunidad de realizar actividades de respuesta social. Mirándolo desde otro punto de vista, las empresas con alta cuota de mercado pueden violar las normas de competencia perfecta de la economía clásica. Así, la cuota de mercado que obtienen puede ser la recompensa por un comportamiento innovador o el “botín” por un comportamiento colusivo o de levantamiento de barreras. Las empresas podrían emplear la redistribución de esas rentas de tal forma que justifiquen su uso; así, esa redistribución podría tomar la forma de

comportamiento socialmente responsable (Kedia y Kuntz, 1981; McGuire *et al.*, 1988; Belivau *et al.*, 1994). Sin embargo, una mayor concentración del sector, en términos de la cuota de mercado que poseen los n primeros competidores del mismo (Bueno, 1996), no garantiza la existencia de una reducida competencia. Por tanto, es preferible analizar el nivel de competencia antes que la concentración del sector para explicar la implicación de la empresa en actividades socialmente responsables (McGuire *et al.*, 1988; Beliveau *et al.*, 1994), tal y como expondremos más adelante cuando analicemos la influencia que ejerce el sector de actividad en el esfuerzo social. Sobre la base de este razonamiento, y en relación a la cuota de mercado que ostenta la subsidiaria, planteamos la siguiente hipótesis.

H5: La cuota de mercado que posee la empresa en su sector de actividad no influye significativamente en su implicación en actividades de respuesta social.

Rentabilidad

Según ciertos autores (*e.g.* Higgins, 1975; Parket y Eilbirt, 1975; Steiner, 1975; Elkins, 1977; Taylor, 1981; Kraft y Hage, 1990 y Meznar *et al.*, 1990), una compañía que puede alcanzar un nivel de beneficios está en posición de llevar a cabo acciones de respuesta social y viceversa. Esta afirmación ha sido apoyada empíricamente por Louis (1969), Bowman y Haire (1975), Parket y Eilbirt (1975), Holmes (1976), Riahi-Belkaoui (1991) y Stanwick y Stanwick (1998). Sin embargo, también existen estudios como los de Buehler y Setty (1976), Kedia y Kuntz (1981), Arlow y Gannon (1982) y Aupperle *et al.* (1985) que no han encontrado una relación significativa entre estas dos variables, al menos en el corto plazo. Podemos observar, por tanto, que no existe consenso alguno con respecto a la relación entre estas dos variables.

Aunque existen autores que se concentran en analizar la debilidad metodológica de los estudios anteriores (*e.g.* Aupperle *et al.*, 1985), el fracaso al establecer una relación consistente entre los resultados económicos y la responsabilidad social puede deberse a que los modelos conceptuales son inadecuados. Concretamente, la naturaleza de esta relación puede no ser consistente de forma universal sino que puede ser contingente en función de la situación con la que se enfrente la organización; esto es, las actividades de respuesta social no están relacionadas necesariamente con una mejor rentabilidad (Meznar *et al.*, 1990). Antes bien, como sugiere la teoría de la dirección estratégica, los resultados superiores proceden de la implementación exitosa de una estrategia que

ajusta los recursos y capacidades organizativas a las oportunidades del entorno de forma que se cree una ventaja competitiva (Hofer y Schendel, 1978). De esta forma, existen muchas estrategias empresariales que una empresa puede adoptar y la adecuación entre las actividades de la empresa, las demandas de los grupos de interés y la estrategia seleccionada determinará el impacto de la actividad social de la empresa sobre sus resultados económicos y su supervivencia a largo plazo (Meznar *et al.*, 1990). En el caso de las compañías internacionales, Mizuno (1990) propone que la subsidiaria que no disponga de recursos, ya sea porque no los ha generado o porque se ha visto obligada a repatriarlos, dependerá de la casa matriz para acometer sus proyectos sociales, con lo cual la implementación de dichos proyectos se verá perjudicada. Por tanto, y sobre la base de aportaciones como las de Kraft y Hage (1990), Meznar *et al.* (1990) y Mizuno (1990) nuestra hipótesis de trabajo podría ser formulada en los siguientes términos:

H6: A mayor rentabilidad, mayor implicación de la empresa en actividades de respuesta a la sociedad y viceversa.

Visibilidad de la empresa

En primer lugar hemos de decir que la visibilidad de una empresa en su comunidad dependerá de: (a) el tamaño de dicha comunidad, determinado por el número de habitantes que la componen (Kedia y Kuntz, 1981; Kraft y Hage, 1990); (b) la inversión en publicidad que haga la empresa para darse a conocer (Carroll, 1989); y (c) el tamaño de dicha empresa -expresado por su nivel de ventas (Eilbirt y Parket, 1973; Arlow y Gannon 1982; Stanwick y Stanwick, 1998), el número de empleados de la subsidiaria y del grupo (Gomolka, 1975; Rupp, 1994) y el número de filiales que conforman el grupo internacional (ONU, 1993)-.

Ante las diversas medidas que es posible aplicar para conocer el grado de visibilidad de una empresa (tamaño de la comunidad en que opera, inversión en publicidad que realice y tamaño de la propia empresa), por razones de simplicidad decidimos analizar solamente la variable tamaño empresarial. El tamaño empresarial ha sido determinado de diferentes formas por los investigadores del campo, en función del nivel de ventas de la empresa, de su número de empleados, del número de establecimientos -nacionales o internacionales- que posea, etc. Nosotros elegimos como medida de tamaño empresarial el número de empleados, para lo cual era necesario conocer tanto el tamaño de la subsidiaria nacional encuestada como de la compañía internacional a la que pertenece.

Teniendo en cuenta la relación positiva defendida por Kedia y Kuntz (1981), Arlow y Gannon (1982), Mitchell (1983) y Kraft y Hage (1990) entre la visibilidad de la empresa y su tendencia a implicarse en proyectos de respuesta social, pretendemos contrastar la siguiente hipótesis de trabajo:

H7: Las empresas con un mayor número de empleados es más probable que se impliquen en procesos de respuesta social.

Autonomía en la toma de decisiones

Las empresas que promueven la adaptación -respuesta- a los mercados internacionales en los que operan y que, por tanto, delegan autoridad para la toma de decisiones en sus subsidiarias, favorecen el éxito de éstas en la formulación e implementación de programas de respuesta. Por el contrario, las filiales cuyas políticas y programas procedan de la central encuentran más problemas en la implementación de los mismos (Bauer, 1978; Luthans *et al.*, 1990; Bartlett y Ghoshal, 1991; Jarillo y Martínez, 1991; Wykle, 1992; ONU, 1993; Canals, 1994; Rugman y Hodgetts, 1996). En contraposición a esta idea, Blake (1980) propone que la descentralización puede provocar una abdicación de responsabilidades en la dimensión social y que, en ausencia de apoyo de la casa matriz, las subsidiarias se centran en los objetivos económicos tradicionales en detrimento de las relaciones con el entorno. Ante esta controversia, y teniendo en cuenta que sólo uno de los trabajos anteriores (ONU, 1993) ha constatado empíricamente la existencia de una asociación positiva entre ambas variables para el campo de las relaciones empresa-sociedad, decidimos incluir la siguiente hipótesis de trabajo en nuestra investigación:

H8: Las subsidiarias nacionales que gozan de una mayor autonomía en la toma de decisiones, destinarán un mayor esfuerzo al desarrollo de actividades de respuesta social.

Estructura organizativa

La estructura empresarial más adecuada para poner en marcha un proceso de respuesta social corporativa es aquella que incorpora la figura de un directivo, comité o departamento que se responsabilice de forma permanente de las obligaciones y relaciones con la sociedad. Su presencia es evidencia de un compromiso de responsabilidad social que se convierte en una parte de la

estrategia de la empresa (Arlow y Gannon, 1982; Sonnenfeld, 1982; Kohls, 1985; Luthans *et al.*, 1990; Mizuno, 1990; Amba-Rao, 1993; ONU, 1993). Por otra parte, si bien la participación del mayor número de niveles organizativos favorece la puesta en práctica del proceso formal de respuesta social (Ackerman, 1975; ONU, 1993; Rupp, 1994), dicha participación se produce cuando se operativizan las decisiones relacionadas con un programa social, mientras que la decisión inicial para la implicación social de la empresa ha de partir de la alta dirección (Merenda, 1981; Berthoin-Antal, 1992). Las anteriores son proposiciones defendidas en la literatura teórica y empírica sobre la relación sociedad-empresa. En el presente proyecto de investigación trataremos de corroborarlas en el campo de los negocios internacionales, donde el número de trabajos empíricos en esta línea ha sido inferior. Las hipótesis de trabajo que planteamos son:

H9: La presencia de un directivo, comité o departamento de responsabilidad social que se encargue de forma específica y permanente de los temas sociales favorece la implicación de la empresa en un proceso de respuesta social.

H10: El establecimiento de un proceso de respuesta social por parte de las subsidiarias será más probable cuando la alta dirección se implique en la toma de decisiones sociales.

Postura empresarial respecto a las obligaciones sociales

Las empresas que fundamentan sus decisiones sociales en el mero cumplimiento de la legislación (del país de origen o del de destino) tienen procesos de respuesta más pobres que aquellas que las fundamentan en una postura social corporativa (Kedia y Kuntz, 1981; Taylor, 1981; Berthoin-Antal, 1985; Luthans *et al.*, 1990; Armstrong y Sweeney, 1994; Rupp, 1994, Fundación Empresa y Sociedad, 1997). De los trabajos anteriores, Rupp (1994), Armstrong y Sweeney (1994) y la Fundación Empresa y Sociedad (1997) validaron, con éxito, esta proposición. Dada la relevancia de esta variable para explicar la implicación social de la empresa y teniendo en cuenta el contexto de nuestra investigación, creímos conveniente introducirla en nuestro trabajo teniendo en cuenta para ello no sólo la misión social de la subsidiaria analizada sino también la del grupo o compañía internacional a la que pertenecía. La hipótesis que planteamos en esta ocasión fue la siguiente:

H11: Las subsidiarias nacionales que fundamentan sus decisiones de respuesta social en una postura social corporativa (a nivel de matriz o de filial) es más probable que establezcan un proceso de respuesta social más formalizado.

Actitud reactiva versus proactiva en la formulación de políticas sociales

Las empresas con una formulación *ad hoc* ante determinados acontecimientos que se produzcan en la misma o en su entorno tienen procesos de respuesta social más incompletos que aquellas que se anticipan a los problemas que pueden surgir en su entorno para dar una mejor respuesta a los mismos (Rupp, 1994). En esta misma línea, Arlow y Gannon (1982), Amba-Rao (1993) y Wykle (1992) destacan la importancia de elaborar planes a largo plazo basados en la misión y estrategia social y apoyados en presupuestos, sistemas organizativos y responsabilidades directivas. Por su parte, Merenda (1981) también apunta la importancia de explicitar los programas e inversiones sociales, es decir, de incorporar las decisiones de implicación social en el proceso de formulación de políticas.

Ante un modelo de respuesta social de corte eminentemente estratégico como el que proponemos en el presente trabajo, resultaría de gran importancia conocer si, efectivamente, la formulación anticipada de políticas y programas sociales desempeña un papel importante en el desarrollo de la respuesta social corporativa. Por otra parte, sólo existe un trabajo en el campo internacional (Rupp, 1994) que ha comprobado empíricamente la relación positiva entre estas dos variables, por lo que nos proponemos contrastarla en nuestro proyecto formulando para ello la siguiente hipótesis de trabajo:

H12: Una postura anticipativa en la formulación de planes de respuesta a la sociedad influye significativamente en la adopción de un proceso de respuesta social formal y completo.

2.2.2. Variables de la compañía internacional

En el apartado anterior hemos tratado conjuntamente algunas variables propias de la compañía internacional y de la subsidiaria nacional -tales como su visibilidad o la postura que poseen respecto a las obligaciones sociales- dado que se trataba de factores comunes a ambas. A

continuación presentamos aquellos otros factores propios de la compañía internacional que, fruto de la revisión de trabajos efectuada, consideramos que pueden influir en la adopción de decisiones de respuesta social.

Número de países en los que fabrica

Cuando la compañía posee subsidiarias de producción en un elevado número de países tendrá una mayor experiencia en responder a los diferentes entornos sociales a los que se enfrenta (Jarillo y Martínez, 1991; Canals, 1994). Se trata de una proposición que defienden todos los teóricos de dirección de empresas internacionales pero cuya validación empírica, desde el punto de vista de las relaciones empresa-sociedad, ha sido prácticamente nula. Por tanto, hemos creído interesante incorporar esta variable en nuestra investigación, planteando como hipótesis de trabajo la que se muestra a continuación:

H13: Cuando una compañía internacional está presente en un elevado número de países a través de operaciones de fabricación tendrá una mayor predisposición a responder a los distintos entornos sociales a los que se enfrenta y mayor capacidad para incluir dicha respuesta en los planes estratégicos de sus subsidiarias.

Razones para establecerse en el mercado anfitrión

Tras una revisión de la literatura sobre negocios internacionales (e.g. Ferdows, 1989; Jarillo y Martínez, 1991; Canals, 1994; Grosse y Kujama, 1995; Czinkota y Ronkainen, 1996; Durán, 1996) es posible determinar la existencia de múltiples factores que determinan la decisión de una empresa para comenzar operaciones de fabricación en un país extranjero (e.g. acceder a determinados conocimientos o tecnologías, abastecer al mercado, acceder a factores a bajo coste, evitar barreras a la exportación, crear una base de exportaciones y crecer, entre otros). Ahora bien, son muy escasos los trabajos empíricos que han analizado la influencia de los motivos de entrada en un país sobre la respuesta social de las empresas, los cuáles, además, se han limitado a determinar dicha influencia tan sólo en lo que respecta a unos pocos factores. Entre estos trabajos podemos destacar los de Kraft y Hage (1990) y Mizuno (1990), sobre la base de los cuales podemos afirmar que siempre que la empresa decida fabricar en un mercado para satisfacer su demanda y así responder de forma más rápida y eficaz a las exigencias de sus clientes potenciales adquirirá un grado de

compromiso mayor con dicho mercado, ya que estará dispuesta a invertir recursos en satisfacer las demandas de la sociedad en la que se ha integrado con el fin de mantener una buena aceptación no sólo de sus productos sino también de sí misma. Asimismo, aquellas compañías que buscan en un país factores productivos de calidad (ya sea de tipo humano o tecnológico), deben mantener una buena imagen de la compañía, adoptando modelos adecuados de relación con su entorno de grupos de interés (Mizuno, 1990). En esta misma línea, Kraft y Hage (1990) afirman que cuando la intención de la compañía internacional es crecer a través de una mayor presencia en los mercados mundiales, la respuesta ofrecida a las demandas sociales de los distintos mercados nacionales será más seria, lo cual contribuirá a consolidar dicho crecimiento. Por el contrario, una empresa que se introduce en un mercado para aprovechar bajos costes (ya sea de fabricación, fiscalidad, establecimiento del negocio) será menos sensible a las exigencias que le plantea la sociedad y estará menos dispuesta a invertir recursos en el logro de una buena aceptación como ciudadano corporativo de ese país (Mizuno, 1990). Derivado de estas reflexiones, consideramos que tiene sentido plantear las siguientes hipótesis de trabajo:

H14: Cuando una empresa se introduce en un país para atender la demanda potencial del mismo, es probable que se implique en actividades de respuesta social.

H15: Cuando una empresa se introduce en un país con la intención de experimentar un mayor crecimiento, es probable que se implique en actividades de respuesta social.

H16: La implicación en actividades de respuesta social por parte de las empresas será poco probable cuando éstas se introducen en un mercado para aprovechar ventajas en costes.

H17: Cuando una empresa se introduce en un país para acceder a factores de calidad, es probable que se implique en actividades de respuesta social.

En relación a las restantes razones que pueden motivar el establecimiento de operaciones de fabricación en un país determinado, si bien no hemos encontrado apoyo teórico en cuanto a la influencia que ejercen en la implicación social de la empresa, hemos considerado relevante plantear una serie de hipótesis de carácter exploratorio que pretendemos contrastar en el presente trabajo y que, no obstante, deberían ser incluidas también en futuras investigaciones que se realicen en este campo.

En primer lugar, sería interesante analizar la influencia que ejerce en el esfuerzo social de las subsidiarias el que éstas hayan sido establecidas en un país con el objetivo de acercarse al cliente y conseguir así la lealtad del mismo hacia sus productos, ya que en muchas ocasiones esta lealtad puede estar en función de la buena imagen que transmita dicha compañía a la sociedad del país en el cual opera. En esta línea, planteamos como hipótesis de trabajo la siguiente:

He1: Cuando una empresa se introduce en un país para conseguir la lealtad de los clientes cuya demanda pretende satisfacer, es probable que se implique en actividades de respuesta social.

En segundo lugar, la imposibilidad de satisfacer adecuadamente la demanda de un país a través de la realización de operaciones comerciales implicará un mayor compromiso de recursos -en el establecimiento de operaciones de producción- que puede traer aparejada una mayor implicación de la empresa en dicho país. Por todo ello creemos que sería interesante introducir esta variable en nuestra investigación al objeto de conocer su efecto en la implicación social. Plantemos para ello como hipótesis de trabajo la siguiente:

He2: Cuando una empresa se introduce en un país ante la imposibilidad de servir al mercado mediante operaciones de comercialización es probable que se implique en actividades de respuesta social.

Por el contrario, cuando una empresa internacional se establece en un país para evitar trabas a la importación es posible que lo haga atendiendo a razones políticas o de costes y, por tanto, tiene sentido que planteemos la siguiente hipótesis de trabajo:

He3: Cuando una empresa se introduce en un país para evitar barreras a la exportación, no es probable que se implique en actividades de respuesta social.

Por último, hay ocasiones en las que una compañía se introduce en un país no para atender la demanda potencial del mismo sino para crear un centro de exportaciones desde el que abastecer a otras subsidiarias o a otros mercados. En estos casos, la empresa no comprometerá muchos recursos en el logro de una aceptación por parte de dicho mercado ni asumirá demasiados compromisos con

el mismo. Creemos que sería de gran interés analizar esta realidad y con este objeto planteamos como hipótesis de trabajo las siguientes:

He4: Cuando una empresa se introduce en un país para abastecer desde el mismo a otras subsidiarias de su misma compañía, no es probable que se implique en actividades de respuesta social.

He5: Cuando una empresa se introduce en un país para crear un centro de producción desde el que abastecer a otros mercados, no es probable que se implique en actividades de respuesta social.

Con el fin de constatar las verdaderas razones de introducción de una compañía internacional en un determinado país, resulta de gran utilidad conocer qué porcentaje de la producción de la empresa subsidiaria se destina al mercado anfitrión y cuál al exterior, ya sea para abastecer a otras subsidiarias de la misma compañía o para cubrir la demanda existente en otros mercados. Es por ello que a la hora de contrastar las hipótesis anteriores también incorporamos esta información en nuestros análisis.

2.2.3. Variables del sector

Madurez

Tal y como se desprende del informe de la ONU (1993), las empresas que operan en sectores más nuevos y dinámicos tienen programas más completos de respuesta social, mientras que aquellas otras que operan en sectores maduros invierten muy poco en programas de entorno a largo plazo. Resulta necesario emprender nuevos proyectos de investigación que, desde el campo académico, corroboren la conclusión establecida por la ONU en su proyecto de investigación sobre corporaciones transnacionales, puesto que no existen en la literatura declaraciones firmes al respecto. Al objeto de corroborar si el grado de madurez del sector constituye en sí mismo un determinante de la respuesta social, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H18: Cuando las empresas operan en sectores relativamente jóvenes y dinámicos es más probable que se impliquen en procesos de respuesta social.

Intensidad de competencia

McGuire *et al.* (1988) y Beliveau *et al.* (1994) afirman que una mayor concentración del sector no garantiza la existencia de una reducida competencia y que es preferible analizar el nivel de competencia antes que la concentración del sector para explicar la implicación de la empresa en actividades socialmente responsables, estableciéndose que a menor competencia mayor será la implicación social porque existe un excedente de rentas que puede aplicarse a un proceso de respuesta social corporativa. Sin embargo, podemos encontrar en la literatura otra línea de aportaciones (*e.g.* Waddock, 1993; Escanciano García-Miranda y Riesgo Fernández, 1996; y Martín Gómez, 1996) que defiende que, en un entorno cada vez más competitivo, las empresas han de incluir la toma de decisiones sociales en su proceso de planificación estratégica, dejando de constituir un área periférica de la que se puede recortar esfuerzo y recursos en períodos de bajo excedente de rentas para intentar potenciarlas desarrollando así una fuente de ventaja competitiva. En la línea de estos argumentos, creemos que tiene sentido plantear como hipótesis de trabajo la siguiente:

H19: A mayor rivalidad entre las empresas de un sector, mayor probabilidad de que las mismas se impliquen en actividades de respuesta social.

La intensidad de la competencia será medida, siguiendo la literatura de dirección estratégica (*e.g.* Grant, 1996), en función de: (a) el número de competidores y equilibrio entre los mismos; (b) el ritmo de crecimiento en el sector; (c) la existencia de barreras de movilidad; (d) la existencia de barreras de salida (activos especializados, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales); (e) el montante de costes fijos y de almacén; (f) la existencia de costes de cambio; (g) la existencia de excedentes de capacidad; (h) la diversidad de competidores en el sector; y (i) la existencia de intereses estratégicos en el sector por parte de algunos competidores clave.

2.2.4. Variables del entorno

Legislación

Según Kedia y Kuntz (1981), la naturaleza e influencia del entorno legal del país de origen de la casa matriz explica las variaciones en la dirección del entorno de grupos de interés por parte de las subsidiarias establecidas en diversos países anfitriones. Creemos que sería interesante constatar si la legislación del país de origen de las subsidiarias establecidas en España en los sectores químico y del automóvil (en conjunción con la española) juega un papel importante en la adopción de decisiones de respuesta social por parte de sus subsidiarias. No existe suficiente investigación que haya corroborado dicha relación y, por el contrario, los resultados de algunos trabajos (*e.g.* Fundación Empresa y Sociedad, 1997) muestran que la legislación no está entre los principales motivadores de la acción social en las empresas multinacionales. Así, autores como Berthoin-Antal (1985), Luthans *et al.* (1990), Armstrong y Sweeney (1994) y Rupp (1994) consideran que las empresas que emprenden actividades de respuesta a la sociedad impulsadas por la presión legal presentan procesos de respuesta social menos severos que las que se fundamentan en un convencimiento implícito o explícito de su contribución al bienestar social. Al objeto de contribuir en la obtención de resultados que confirmen estas ideas, planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

H20: La legislación (del país de origen de la compañía a la que pertenece la subsidiaria nacional o del país anfitrión en que esta última se encuentra ubicada) no constituye un motivador para emprender actividades de respuesta social por parte de las subsidiarias.

Accidentes producidos y acciones legales derivadas de los mismos

Siguiendo a Kohls (1985), Mizuno (1990) y Rupp (1994) una de las variables que puede constituir un detonante de la implicación social de la empresa son los accidentes que se hayan producido en la propia compañía, así como aquellos accidentes que se hayan producido en otras compañías. Así mismo, las acciones legales emprendidas contra la compañía o contra otras compañías por éstos y otros motivos también favorecerán la creación de una consciencia social por parte de las organizaciones implicadas. Con el ánimo de intentar confirmar estas ideas, y analizando de forma conjunta los accidentes producidos en el interior de la empresa y los producidos en su entorno, planteamos como hipótesis de trabajo a contrastar las siguientes:

H21: Los accidentes que se produzcan en la propia compañía o en otras impulsarán la respuesta social de sus subsidiarias.

H22: Las acciones legales emprendidas contra la compañía o contra otras compañías impulsarán la respuesta social de sus subsidiarias.

Acciones o manifestaciones de los consumidores y/o del público en general

Atendiendo a las reflexiones de Freeman (1984), Kohls (1985), Carroll (1989), Mizuno (1990) y Rupp (1994), una de las principales variables de presión que va a impulsar la adopción de compromisos sociales por parte de las empresas la encontramos en las acciones o manifestaciones de los consumidores y/o del público en general. Estas reflexiones pretenden ser confirmadas en el presente trabajo a través de la contrastación de la siguiente hipótesis de trabajo:

H23: Las acciones o manifestaciones de los consumidores y del público en general constituyen un impulsor de las respuesta social de las subsidiarias.

2.3. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL

La población objeto de análisis en la presente investigación está integrada por subsidiarias de fabricación que forman parte de compañías multinacionales establecidas en España y que operan

en los principales sectores manufactureros receptores de inversión extranjera en este país (el sector químico y el del automóvil).

Una vez identificada el área de actividad en la que llevar a cabo el trabajo de campo, se realizaron análisis para identificar qué países protagonizaban la inversión extranjera en estas dos ramas de la actividad manufacturera y se observó que dichos países eran: Holanda, Italia, Bélgica, Luxemburgo, Suiza, Reino Unido, Suecia, Portugal, Finlandia, Austria, Japón, Corea, Dinamarca, Francia, EEUU y Alemania. En ocasiones aparecían registrados como inversores en estos sectores países que no se incluyen en esta relación y de los cuales, en sus correspondientes embajadas en España, no consta que posean ninguna empresa en este país. Según dichas embajadas probablemente esa inversión en España se corresponda con compras de patrimonio español registradas a nombre de empresas de estos países y no con actividades empresariales (este es el caso de Gibraltar, Panamá y Marruecos, entre otros).

A continuación, se identificó las empresas que, dentro del sector químico y del automóvil, poseen los diferentes países citados, observándose que de un total de 438 empresas que componen la población en ambos sectores, aproximadamente 307 operan en el sector químico y 131 en el de fabricación de vehículos de motor. Para realizar esta labor se solicitó previamente a cada embajada información sobre la razón social, actividad y dirección de contacto de todas las empresas establecidas en España y que procedieran de su país de origen (véase anexo I). La base de datos confeccionada a partir de los datos de las embajadas se completó con la información obtenida de *Dun & Bradstreet International*. La población aumentó hasta 564 empresas (406 del sector químico y 158 del sector del automóvil). Posteriormente, se realizó una petición de colaboración a las quince embajadas contactadas con la finalidad de que solicitaran a las empresas de sus respectivos países la participación en el proyecto (véase anexo II). No obtuvimos colaboración en este sentido.

Se contactó telefónicamente y a través de fax con las 564 empresas que conformaban la población de empresas del sector químico y del automóvil al objeto de darles a conocer el proyecto de investigación y, además, confirmar los datos que poseíamos sobre las mismas. Sobre todo nos interesaba confirmar que realmente pertenecieran al sector en que las habíamos incluido, que fuesen correctos los datos de la persona con la que necesitábamos contactar para enviarle el cuestionario y que la dirección postal a la que pensábamos hacer el envío también fuese correcta. Como resultado de esta laboriosa tarea redujimos el tamaño poblacional a 470 empresas (330 del sector

químico y 140 del sector del automóvil), puesto que muchas empresas eran filiales de la misma compañía o bien habían dejado de fabricar en España y sólo disponían de filiales comerciales.

Una vez confirmados los datos, y teniendo en cuenta que (1) el número de las empresas que componían la población no era muy elevado, (2) el nivel de respuesta de la encuesta postal suele estar entre el 10 y el 15 por ciento, llegando como máximo al 20 por ciento y (3) muchas subsidiarias de empresas multinacionales suelen tener restringida cualquier colaboración que implique cumplimentar datos sobre su actividad, decidimos enviar el cuestionario a todas las empresas de la población con el fin de obtener al final un nivel de error aceptable, ya que como máximo asumíamos una tasa de respuesta del 20 por ciento de las 470 empresas contactadas y, además, el número de cuestionarios recibidos debía mantener por sectores una distribución similar a la composición de la población.

De las 470 empresas contactadas, de las cuales 330 (70,21%) pertenecían al sector químico y 140 (29,7%) al del automóvil, 102 de ellas participaron en la investigación y devolvieron el cuestionario -véase anexo III-. Por tanto, el porcentaje de respuesta resultó ser del 21,7%; porcentaje que se considera muy aceptable en un cuestionario postal (Dillman, 1983; Sierra Bravo, 1991), más aún si tenemos en cuenta la extensión y complejidad del utilizado en nuestro trabajo. Seis de los cuestionarios devueltos fueron desechados por no encontrarse debidamente cumplimentados o porque pertenecían a filiales comerciales y no a subsidiarias de fabricación, utilizándose la información contenida en los 96 cuestionarios restantes para llevar a cabo los análisis. Ello supone una tasa de respuesta real del 20,4%.

Aplicando la fórmula de determinación del tamaño muestral obtenemos que para una muestra de 96 individuos y un nivel de confianza del 95,5%, las diferencias entre nuestras estimaciones y los valores reales supuestos serán inferiores al 9,11%, siendo éste el error muestral que asumimos. Hay que destacar que se tuvo en cuenta cuál era la proporción de empresas de la población que pertenecía al sector químico así como el porcentaje de éstas que pertenecía al sector del automóvil con la finalidad de que estos mismos porcentajes de estratificación se mantuvieran en la muestra final obtenida. Efectivamente, obtuvimos una estratificación de la muestra similar a la de la población (el 63,5% de las empresas desempeñaban su actividad en el sector químico y el 36,5% en el sector del automóvil).

2.4. INSTRUMENTO DE MEDIDA

El método de investigación elegido para llevar a cabo los objetivos que nos habíamos propuesto fue la encuesta, entendida ésta como la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los individuos de la muestra. El instrumento básico de este método es el cuestionario, que no es más que un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación para su contestación por la muestra a que se extiende un estudio.

Para la elección del método tuvimos en cuenta las sugerencias de diversos autores en nuestro campo. Así, siguiendo a Dillon y Fischer (1992), la metodología de la encuesta debe ser utilizada para investigar los constructos y las relaciones propuestas por la literatura de dirección de temas de entorno. Más aún, Fowler (1988) establece que la metodología de la encuesta ha de ser utilizada, entre otras razones porque: (1) aumenta la confidencialidad y, por tanto, disminuye los sesgos y (2) la medición de los datos se realiza de forma estandarizada para todos los encuestados.

Muchos estudios en el campo que nos ocupa han combinado la metodología de la encuesta con el método del caso, con el fin de complementar la información obtenida a través del cuestionario y de reducir el sesgo que puede resultar del deseo o intención de los encuestados de dar una imagen positiva de su entidad; contestando, por tanto, de forma poco fiable a las cuestiones que se le plantean. Sin embargo, nuestras limitaciones, tanto de carácter económico como de tiempo, nos llevaron a desestimar esta conjunción de metodologías para la realización del presente trabajo de investigación, máxime si tenemos en cuenta las empresas que iban a constituir nuestro objeto de estudio, las cuales, muchas veces por mandato de su casa matriz, presentan una escasa disponibilidad a colaborar en proyectos con metodologías más complejas que supongan la constante aportación de datos sobre su gestión.

Existen otros autores que defienden el análisis de contenido como la mejor metodología para valorar la responsabilidad social corporativa (Wolfe, 1991), entendiendo éste como un proceso sistemático para estudiar el contenido de documentos escritos o de exposiciones públicas transcritas. El procedimiento implica la codificación de las palabras del texto en función de un determinado esquema (por ejemplo, áreas de implicación social) de tal forma que se pueda reducir el texto a una serie de unidades que nos permitan hacer inferencias sobre dicho texto o sobre la fuente de la que procede. Sin embargo, esta metodología es bastante criticable si tenemos en cuenta

que en la mayoría de las ocasiones las empresas emiten informes que permitan extraer una imagen positiva de su comportamiento en relación hacia la sociedad. En todo caso, de no haber desestimado la utilización de esta metodología, su utilización como método para valorar las actividades de respuesta social emprendidas por las empresas estaría supeditada a la utilización conjunta de otro método más fiable de análisis.

En relación a los individuos que iban a conformar nuestra unidad de análisis, hemos de indicar que, siguiendo a Mizuno (1990), dirigimos el cuestionario a los directores generales de las subsidiarias antes que a sus presidentes, puesto que estos últimos normalmente tienen sus oficinas en la casa matriz y en muchas ocasiones los cuestionarios dirigidos a su nombre son extraviados en las subsidiarias o son enviados a la casa matriz sin recibir respuesta alguna. Con el deseo de incrementar el nivel de respuesta, dichos cuestionarios fueron enviados a individuos concretos (con nombre y apellidos) y no a la atención del “director general”. Para obtener los datos del director general de cada una de las subsidiarias de la muestra se utilizó como fuente de información a *Dun & Bradstreet International* y, además, se confirmaron telefónicamente con las empresas subsidiarias.

El tipo de cuestionario utilizado en la investigación fue postal y autoadministrado, en el que el individuo valoraba en una escala de uno a cinco puntos el esfuerzo destinado al desarrollo de una serie de actividades de respuesta social y, además, facilitaba una serie de datos sobre: la subsidiaria que dirigía, el grupo internacional del que formaba parte y el sector de actividad en el que operaba. Hay que destacar que el cuestionario postal presenta las ventajas de poder acceder de forma económica y con facilidad a la totalidad de la población objeto de estudio sin que ninguna persona implicada en la investigación intervenga personalmente en la recogida de información -ventaja que resulta aún más importante en el caso de estudios realizados a nivel nacional o internacional- y, por otra parte, otorga flexibilidad para que el encuestado conteste en el momento más conveniente y empleando el tiempo que desee.

Existe una gran controversia con respecto a las escalas de medición a utilizar. Según Aupperle (1984, 1991), las escalas de medición tipo *likert* pueden ser una fuente de información bastante sesgada si tenemos en cuenta que el individuo puede contestar lo que considera más deseable para su empresa, sin que exista ningún mecanismo para evitarlo más que ciertas preguntas de control que se incluyan en el cuestionario. En este sentido, Aupperle (1984, 1991) y Aupperle *et al.*, (1985)

propusieron el uso de la encuesta forzada como el mejor mecanismo para medir la orientación social de las empresas. En sus trabajos de investigación, la fiabilidad del cuestionario se conseguía representando a través de una afirmación cada una de las cuatro categorías de responsabilidad social propuestas por Carroll (1979), de tal forma que esas cuatro afirmaciones constituirían un *set* de elección forzada. Concretamente el cuestionario contenía 20 *sets* de cuatro afirmaciones cada uno de tal forma que el encuestado tenía que asignar diez puntos, y no más, a cada uno de ellos en función de lo atractiva que le resultara cada afirmación. De esta forma se ponían de manifiesto sus preferencias por una u otra categoría de responsabilidad social evitando la posibilidad de asignarle un atractivo máximo a todas ellas.

Puesto que en nuestro proyecto de investigación no pretendemos valorar las preferencias del encuestado o lo atractivas que le resultan ciertas actividades de respuesta a la sociedad, sino conocer el grado de esfuerzo que destina a cada una de las fases del proceso de respuesta social que proponemos no resulta aconsejable el uso de la encuesta forzada, dado que estaríamos obligando al individuo a subestimar su esfuerzo en algún tipo de actividades por no poder sobrepasar una determinada puntuación en la valoración de dicho esfuerzo. Por este motivo consideramos conveniente, asumiendo el riesgo que ello supone, desestimar la encuesta de elección forzada como metodología de recogida de información.

El proceso que hemos seguido para elaborar el cuestionario postal a enviar a las subsidiarias españolas que operan en los sectores elegidos para la investigación consta de las siguientes etapas:

1. Revisión de medidas. Como resultado de la revisión de la literatura académica en general y del análisis de los trabajos empíricos en particular se extrajeron cuestiones y escalas de medición fiables, así como otras preguntas de interés que pudieran contribuir a los objetivos de la investigación.
2. *Pretest* inicial del cuestionario. El cuestionario elaborado fue pretestado con tres directivos de empresas de fabricación establecidas en Canarias y pertenecientes a compañías internacionales. Si bien estas empresas no pertenecían a los sectores en los que se iba a encuadrar nuestro proyecto de investigación, la opinión de sus directivos nos ayudaría a incorporar las relaciones matriz-filial en las cuestiones que se planteaban en el cuestionario y a corregir el planteamiento

de algunas de las actividades citadas en el mismo en función de las especificidades de los negocios internacionales.

3. *Pretest* formal del cuestionario. Una vez analizado el cuestionario con estos tres profesionales, se realizó un *pretest* en diez empresas de la población a la que iría dirigido el estudio final. Esta encuesta se realizó por fax y a su vez se contactó telefónicamente con los individuos que habían de contestarla con el fin de recibir posibles sugerencias, resolver cualquier tipo de dudas y, en general, conocer la opinión que les merecía el cuestionario teniendo en cuenta el objetivo o la finalidad del mismo.
4. Cuestionario final. El cuestionario definitivo se obtuvo después de mejorar la claridad de las cuestiones planteadas así como de conseguir la presentación más idónea del mismo, eliminando todas aquellas cuestiones consideradas por los encuestados que participaron en el *pretest* inicial y formal como confidenciales, tales como cifras de beneficios, volúmenes de facturación o ratios de rentabilidad.

Inicialmente se redactó un cuestionario en español y otro en inglés dada la diversa procedencia de los directivos con los que necesitábamos contactar. Posteriormente, y como resultado de las primeras llamadas telefónicas realizadas para conformar la base de datos, nos aseguramos que dicha traducción era innecesaria puesto que todos los directores generales de las empresas de la población estaban capacitados para responder al cuestionario en español. Por ello, decidimos enviar el cuestionario solamente en español para no confundir ni abrumar a las personas contactadas con tanta documentación y para reducir el coste del envío.

El formato definitivo del cuestionario (véase anexo IV) está integrado por cuatro secciones perfectamente diferenciadas: (1) actividades de respuesta social de las subsidiarias, (2) características de la compañía internacional a la que pertenecen, (3) características de las subsidiarias y (4) características del sector. A continuación describimos brevemente cada una de esas secciones.

2.4.1. Actividades de respuesta social de las subsidiarias (preguntas 1 a la 10)

Esta parte del cuestionario se estructuró atendiendo al modelo de respuesta social propuesto en el capítulo primero (véase subepígrafe 1.3.3). Según dicho modelo las cinco grandes áreas que resumen las actividades que ha de acometer la empresa para dar respuesta a las demandas de sus grupos de interés son: (1) el establecimiento de una postura social corporativa, (2) el análisis del entorno de grupos de interés, (3) la elección de una estrategia y la formulación de planes y políticas que permitan ponerla en práctica, (4) la implementación de la estrategia formulada para dar respuesta a las exigencias que le plantea la sociedad, y (5) el control tanto de los resultados del proceso seguido para dar respuesta al entorno social como del propio proceso en sí.

Atendiendo a este desglose de tareas y a partir de la literatura académica existente, así como de las aportaciones de profesionales del campo, se propusieron una serie de actividades para cada una de las fases del proceso de respuesta social defendido en este proyecto. Dichas actividades habían de ser puntuadas por los encuestados en función del grado de esfuerzo dedicado a las mismas, para ello se proponía una escala numérica tipo *likert* de cinco puntos que variaba desde “ningun esfuerzo”(1) hasta “mucho esfuerzo” (5).

Antes de contestar a cada uno de los bloques de actividades correspondientes a cada una de las cinco fases del proceso de respuesta, se pedía al encuestado que reflexionara si su empresa realizaba algún tipo de esfuerzo en actividades relacionadas con dicho bloque. En caso de contestar de forma afirmativa, pasaría a valorar cada una de las actividades del bloque, en caso de contestar de forma negativa pasaba al siguiente bloque de actividades. De esta forma conseguíamos que el individuo pudiese contestar de una forma más rápida y sencilla y que no pretendiese dar una contestación a las 28 actividades planteadas en total a pesar de que no dedicase esfuerzo alguno a realizarlas.

2.4.2. Características de la compañía internacional (preguntas 11 a la 14)

El propósito de esta sección era conocer si determinadas características propuestas en la literatura y que hacían referencia al grupo internacional al que pertenecían los encuestados influían de forma significativa en el esfuerzo destinado a la realización de actividades de respuesta social por parte de los mismos. Estas características son:

País de procedencia de la compañía internacional (pregunta 11). Utilizando un tipo de pregunta abierta se pidió a los encuestados que indicaran el país de procedencia del grupo internacional al que pertenecían.

Número de países en los que fabrica el grupo (pregunta 12). Con un tipo de pregunta abierta se pedía a los encuestados que indicaran en cuántos países, aproximadamente, realizaba operaciones el grupo internacional al que pertenecían.

Tamaño de la compañía internacional en función del número de empleados (pregunta 13). El objetivo de esta cuestión era conocer el grado de visibilidad de la compañía internacional a que pertenecía la subsidiaria nacional. En una pregunta cerrada se ofrecían diferentes intervalos y se pedía a los encuestados que señalaran el intervalo en el que se posicionaba el grupo internacional. Se decidió preguntar el dato en intervalos puesto que es muy difícil que a nivel de subsidiaria se conozca con exactitud la cifra de empleados de toda la compañía. Para la determinación de los intervalos que representarían de la forma más exhaustiva posible el tamaño de los distintos grupos internacionales se revisaron los trabajos realizados en el campo empresa-sociedad (*e.g.* Kedia y Kuntz, 1981; Taylor, 1981; Kraft y Hage, 1990; Rupp, 1994) así como la clasificación realizada por *Dun & Bradstreet International* sobre el tamaño de las empresas que tiene registradas.

Motivos que llevaron a la compañía a introducirse en España (pregunta 14). En una pregunta cerrada se solicitó a los encuestados que marcaran al menos tres razones, de las once propuestas, que llevaron a la compañía internacional de la que formaban parte a establecer una subsidiaria de producción en España. A su vez, se dio la posibilidad de especificar otros motivos de entrada que no estuviesen recogidos entre los once propuestos y que hubiesen impulsado al grupo a venir a España para realizar operaciones de fabricación.

2.4.3. Características de la subsidiaria (preguntas 15 a la 26)

Este tipo de preguntas se formuló para conocer la influencia que ejercían determinadas características de la subsidiaria de producción encuestada en el grado de esfuerzo destinado a la realización de actividades de respuesta social corporativa y que hacían referencia a:

Propiedad del capital en la subsidiaria española de producción (pregunta 15). Se planteó una pregunta abierta en la cuál se pedía a los encuestados que indicaran el porcentaje del capital de la empresa que pertenecía a la casa matriz, el porcentaje del capital que era de propiedad española, así como el porcentaje que pudiera pertenecer a una empresa de un tercer país.

Tamaño de la subsidiaria española en función del número de empleados (pregunta 16). Con el fin de conocer el grado de visibilidad de la subsidiaria nacional, se pidió a los encuestados que indicaran la cifra exacta de empleados que trabajaban en su empresa. Se trataba, por tanto, de una pregunta abierta.

Procedencia de los directivos de la casa matriz (pregunta 17). En este caso se planteó una pregunta abierta en la que el encuestado debía indicar cuántos de los directivos de su empresa procedían del país de origen de la casa matriz, cuántos eran españoles y cuántos procedían de un tercer país.

Destino de la producción obtenida en la subsidiaria española (pregunta 18). Con esta cuestión se pretendía conocer si la subsidiaria española estaba funcionando como una plataforma de producción para exportar hacia otros mercados, si su objetivo principal era el abastecimiento del mercado español o si, por el contrario, se había constituido como fuente de suministro de otras subsidiarias de la compañía. Para ello se planteó una pregunta abierta en la que se solicitaba al encuestado que indicara el porcentaje de producción que se destinaba al mercado español, a la exportación a otros mercados o al abastecimiento de otras subsidiarias.

Grado de descentralización de la toma de decisiones en la subsidiaria (pregunta 19). Con esta pregunta se pretendía conocer el grado de autonomía que tenía la subsidiaria de producción para tomar decisiones, puesto que dicha autonomía influye en la implementación exitosa de planes de respuesta a las demandas planteadas por los grupos de interés. Planteamos, por tanto, una pregunta cerrada en la que se pedía a los encuestados que indicaran si las decisiones estratégicas en su empresa se tomaban de una forma totalmente autónoma, si venían establecidas en su totalidad por

la casa matriz o si, por el contrario, eran planteadas por las subsidiarias sobre la base de las directrices de la casa matriz.

Existencia de algún directivo cuya responsabilidad principal sean los temas sociales (pregunta 20). En este caso se planteó una pregunta cerrada en la que se pedía al encuestado que contestara si en su empresa existía o no algún responsable de los temas sociales.

Configuración estructural en respuesta a las preocupaciones de la sociedad (pregunta 21). El objetivo de esta cuestión era conocer de qué forma estaba representada en la estructura organizativa la responsabilidad de la empresa hacia las demandas que le plantean sus grupos de interés. Se planteó una pregunta cerrada con tres opciones en las que se incluía desde la creación de un comité que asuma las obligaciones sociales hasta la creación de un departamento para realizar este tipo de tareas. Se dejó opción al encuestado para que planteara alguna otra alternativa estructural que se hubiese adoptado en su organización.

Actitud reactiva *versus* proactiva en la formulación de políticas sociales (pregunta 22). Deseábamos conocer en esta ocasión cuál era la actitud que predominaba entre los encuestados con respecto a la formulación de planes y políticas para dar respuesta a las exigencias que les plantea la sociedad. En este sentido se planteó una pregunta cerrada en la que el encuestado debía indicar si su empresa formulaba planes de respuesta social de una forma reactiva, una vez que ocurrían los acontecimientos a que debía dar respuesta, o si, por el contrario, su actitud era anticipativa en la formulación de dichos planes, haciendo solamente ligeras modificaciones en los mismos una vez que se presentaban los acontecimientos a que debía responder.

Factores que influyen en la adopción de decisiones de respuesta social (pregunta 23). En este caso se planteaba doce afirmaciones a puntuar en una escala tipo *likert* de cinco puntos que variaba desde “mínima influencia” (1) hasta “máxima influencia” (5) al objeto de conocer:

La importancia de la postura social corporativa a la hora de adoptar decisiones de respuesta social. Tratábamos de conocer en este caso si la postura social corporativa establecida por la casa matriz así como la misión social de la subsidiaria española tenían una influencia significativa en la adopción de decisiones para poner en acción la responsabilidad social de los encuestados.

La participación de los diferentes niveles directivos en la adopción de decisiones de respuesta social. El objetivo en este caso era conocer qué influencia tenía la opinión del director general, de la alta dirección, de los directivos de nivel medio y de los empleados en la adopción de acciones de respuesta social corporativa.

La influencia de la ley en la adopción de decisiones de respuesta social. Es importante conocer si las actividades de respuesta social acometidas por los encuestados tienen su origen en la legislación tanto del país de origen de la casa matriz como del país anfitrión en el que se establecen (en este caso España). A su vez es importante conocer si las acciones legales acometidas contra la propia compañía o sus subsidiarias o contra otras compañías han sido el detonante de la consciencia social de las empresas encuestadas.

La influencia de los accidentes producidos en la compañía o en otras compañías como detonantes de la respuesta social corporativa de los encuestados. El objetivo de estas dos cuestiones era conocer si uno de los principales detonantes de la respuesta social de nuestros encuestados había estado en malas experiencias derivadas de accidentes producidos en la compañía en general o en sus subsidiarias o bien en otras compañías. Estos accidentes generan una presión social que lleva a las empresas a plantearse la adopción de decisiones que permitan al menos salvaguardar, si no mejorar, el bienestar de la sociedad en la que se han establecido.

Área de actividad concreta en que se encuadra la subsidiaria española de producción (pregunta 24). Necesitábamos conocer en este caso qué actividad económica desempeñaba la empresa encuestada y para ello se planteó una respuesta cerrada para cada grupo de empresas (del sector químico y del automóvil). Para las empresas del sector químico se planteaban cuatro opciones posibles que iban desde la fabricación de productos químicos para el consumo y la industria hasta la fabricación de productos farmacéuticos pasando por la elaboración de productos químicos para la agricultura. Para los encuestados del sector del automóvil se plantearon tres opciones, a saber, fabricación y montaje de vehículos de motor, fabricación de carrocerías y remolques para vehículos de motor y fabricación de accesorios y piezas de repuesto para vehículos de motor. Estas opciones se plantearon atendiendo a la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE), pudiendo el encuestado marcar todas las opciones posibles puesto que muchas veces las empresas operan en varias áreas de actividad económica. Permitimos además la opción de que se especificaran áreas de actividad adicionales en caso de que la empresa realizase

otro tipo de operaciones, al objeto de detectar posibles “intrusos” en la base de datos que no pertenecieran a los dos sectores elegidos para el estudio.

Principal área de actividad económica en que opera la subsidiaria española de producción (pregunta 25). Tratábamos de concretar en este caso cuál de las opciones señaladas en la pregunta anterior constituía el área de actividad económica principal de la empresa encuestada. Esta aclaración era necesaria para seguir planteando otras cuestiones referentes al sector de actividad.

Cuota de mercado que ostenta la subsidiaria en relación a los competidores de su principal área de actividad (pregunta 26). Con esta cuestión pretendíamos conocer el grado de concentración/fragmentación del sector en el que opera la empresa. Se planteó una pregunta abierta en la que se pedía al encuestado que indicara el porcentaje de cuota de mercado que ostentaba en España con respecto a sus competidores.

2.4.4. Características del sector (preguntas 27 y 28)

En este último bloque del cuestionario se presentaba una serie de cuestiones referentes al sector de actividad en que operan las empresas que conforman la muestra de nuestra investigación.

Grado de madurez del sector en que opera la subsidiaria española de producción (pregunta 27). Para conocer el grado de madurez del sector planteamos una pregunta cerrada en la que el encuestado debía marcar si su empresa operaba en un sector de actividad en fase emergente, en fase de crecimiento, en fase de madurez o en fase de declive.

Intensidad de la competencia en el sector en que opera la empresa española de fabricación (pregunta 28). Se plantearon doce proposiciones, extraídas de la literatura de dirección estratégica y debidamente consensuadas con profesionales del campo, en las que el encuestado debía valorar su grado de acuerdo con cada proposición en una escala subjetiva numérica tipo *likert* de cinco puntos, que variaba desde “total desacuerdo” (1) hasta “total acuerdo” (5). Estas proposiciones o afirmaciones ponen de manifiesto la intensidad de la competencia en un sector y hacen referencia al número de competidores, tamaño y capacidad de los mismos, crecimiento de la demanda, nivel de costes fijos que soporta la empresa, entre otras.

2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Si bien la delimitación del marco de nuestra investigación y de la población objeto de análisis ha supuesto la realización de un trabajo de campo previo, en este epígrafe sólo haremos referencia al envío de los cuestionarios definitivos.

Al tratarse de una encuesta postal, fue necesario adjuntar al cuestionario final una carta de presentación en la que se explicaban los objetivos e importancia de la investigación y se solicitaba la colaboración de los encuestados (véase anexo V).

Cada sobre enviado contenía una copia de la carta de presentación, una copia del cuestionario final y un sobre franqueado con la dirección del investigador para facilitar así la devolución del cuestionario cumplimentado. Con la finalidad de controlar la identidad de los encuestados se asignó un código de identificación a cada cuestionario enviado por correo, que se correspondía con el número que tenía dicha empresa en la base de datos de la población.

Excluyendo a las diez empresas que habían participado en el *pretest*, se envió el cuestionario de una forma escalonada y durante tres semanas -desde el 26 de enero al 14 de febrero de 1998- a las 460 empresas restantes. Tras el envío de los cuestionarios se contactó con todos los individuos por teléfono para, en primer lugar, comprobar que efectivamente habían recibido nuestra carta y, en segundo lugar, explicarles el objetivo de la misma y solicitar su colaboración. Estos contactos telefónicos se llevaron a cabo durante veinte días, del 2 al 27 de febrero de 1998.

Basándonos en la metodología propuesta por Dillman (1983), aproximadamente al mes de haber enviado los cuestionarios se estableció un tercer bloque de contactos, telefónicos y vía fax, que supliera el segundo envío postal que era necesario realizar a las empresas de quienes no habíamos recibido respuesta. Decidimos utilizar este otro método por su mayor rapidez y eficacia. En estos contactos solicitamos nuevamente la colaboración de quienes no habían contestado aún, dándoles la posibilidad de que lo hicieran vía fax a la recepción de un segundo cuestionario en caso de que el primero se les hubiese extraviado. Esta tercera ronda de contactos telefónicos finalizó a finales del mes de mayo de 1998, cerrándose a mediados del mes de junio la recepción de cuestionarios.

Como hemos indicado en el epígrafe 2.3, obtuvimos un nivel de respuesta real del 20,4%, una vez desechados aquellos cuestionarios incompletos o que habían sido enviados por empresas que no cumplían los requisitos exigidos, siendo el error muestral que asumimos dado nuestro tamaño poblacional y muestral del 9,11%.

2.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez finalizada la fase de recogida de datos, fueron codificados los ítems contenidos en el cuestionario y tabulados mediante la grabación de la información contenida en cada uno de los cuestionarios recibidos y considerados válidos. Todo ello se realizó utilizando el paquete estadístico SPSS/PC+.

Con el objeto de depurar la base de datos y detectar posibles errores en la transcripción de la información, se calculó la *distribución de frecuencias* de cada variable para comprobar: (a) que todos los códigos de las variables categóricas se situaban entre los posibles y (b) que los valores de las variables numéricas estaban dentro de los rangos admisibles. Cuando se identificaron anomalías se procedió a identificar el cuestionario al que pertenecían y, una vez verificada la respuesta, se realizaba la corrección pertinente.

Para facilitar el análisis de los datos se procedió al *etiquetado* de las variables y a la descripción del significado de cada uno de los valores otorgados a las mismas. A continuación se examinó la consistencia interna del cuestionario y de cada una de las escalas con variables cuantitativas, utilizando para ello el estadístico *alpha* de Cronbach (1951). Este estadístico, para determinar el grado de consistencia interna de una escala, analiza la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala. Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí no existe razón para creer que puedan estar correlacionadas con otras posibles variables que hayan podido ser igualmente seleccionadas. En consecuencia, no es de esperar que exista una correlación positiva entre esta escala de medición y cualquier otra similar. El *alpha* de Cronbach puede interpretarse, por tanto, como la correlación existente entre una escala y cualquier otra posible, que contuviese el mismo número de ítems y que pudiera construirse a partir del universo hipotético de posibles variables que pueden medir lo mismo. Su valor varía entre cero y uno, si bien

es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que en la escala hay algunos ítemes que miden lo opuesto a lo que miden los demás.

Cuanto más cercano esté el valor del *alpha* de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítemes que componen el instrumento de medición. En cualquier caso se considera que una escala es válida cuando presenta un *alpha* superior a 0,5. Según George y Mallery (1995) si el *alpha* es mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente; si es mayor que 0,8, el instrumento es bueno; si es mayor que 0,7, el instrumento es aceptable; si es mayor que 0,6 el instrumento es cuestionable; si es mayor que 0,5 el instrumento es débil y si es menor que 0,5 es inaceptable.

Con el objeto de contrastar la validez del modelo de respuesta social planteado y, por tanto, de cubrir el primer objetivo de nuestra investigación empírica, se utilizó el método estadístico denominado *análisis factorial de correlaciones*. Se trata de un “[...] método paramétrico que se encuentra en el extremo de los métodos <<duros>> ya que parte de la hipótesis que los datos han sido generados por una estructura determinada. En otras palabras se acepta *a priori* la existencia de los factores [...]” (González, 1991). Existen dos modelos de análisis factorial de correlaciones, uno exploratorio “más blando” que no exige conocer *a priori* el número de factores y otro confirmatorio “más duro” que supone conocidos *a priori* el número de factores (áreas de respuesta social en este caso). En nuestro caso utilizamos el segundo modelo. Por otra parte, si bien el objetivo del análisis factorial de correlaciones no es la reducción de la dimensión, se consigue de hecho reducirla dado que se traduce el espacio de las variables a otro más restringido de factores con la menor pérdida posible de información.

Para verificar la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones y, en consecuencia, la viabilidad de la realización de dicho análisis factorial se aplicaron, además del cálculo de la matriz de correlación reproducida cuyos elementos son las correlaciones entre pares de variables estimadas a partir del modelo factorial, dos estadísticos:

1. El test de esfericidad de Bartlett, que permite testar la hipótesis de que la matriz de correlación es una matriz identidad. Si esta hipótesis se aceptase (valor del test bajo y asociado a un nivel de significación alto), se debería cuestionar la utilización de cualquier tipo de análisis factorial, ya que los valores no estarían distribuidos normalmente.

2. El test de Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O), que mide la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial comparando los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación parcial entre todos los pares de variables es pequeña en comparación con la suma de coeficientes de correlación al cuadrado, esta medida tiende a uno. Pequeños valores de K.M.O indican que un análisis factorial no puede realizarse, ya que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables. Siguiendo a George y Mallery (1995), un valor de K.M.O inferior a 0,5 es inaceptable.

Como método específico para la reducción de la dimensión se aplicó un *análisis de componentes principales* con rotación *varimax*. Este tipo de análisis es aplicable a variables cuantitativas y genera un número de factores o componentes principales que, estando no correlacionados entre sí, explican el mayor porcentaje de la varianza total (Hedderon, 1991).

Con el fin de conocer si la pertenencia a un determinado sector influía en el esfuerzo destinado a cada una de las fases del proceso de respuesta social propuesto, se aplicó la prueba *t de Student* para dos muestras independientes. El objetivo era conocer si cualquier análisis realizado a partir de los factores obtenidos en el apartado anterior había de hacerse de forma diferenciada para las empresas del sector químico y para las del sector del automóvil. Así mismo, la prueba *Ji cuadrado de Pearson* para tablas de contingencia nos permitió detectar diferencias sectoriales en el comportamiento de las variables cualitativas que caracterizaban a la casa matriz y a la subsidiaria española, utilizando el test de la *U de Mann-Whitney* cuando las variables a analizar eran de tipo cuantitativo.

Para cumplir con el segundo objetivo de la investigación empírica, se utilizó un método de clasificación denominado *análisis cluster*, cuyo “[...] objetivo es formar grupos de objetos (individuos) homogéneos respecto a una variedad de atributos que pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos” (González, 1991). En nuestro caso los atributos a considerar eran los factores representativos de las actividades de respuesta social, confirmados a partir del análisis factorial de correlaciones, y la finalidad conformar grupos de empresas en función de su grado de implicación social. El modelo de *cluster* aplicado fue el aglomerativo no jerárquico para el método de las *k*-medias que permite reasignaciones entre individuos a lo largo del proceso iterativo.

Con el fin de lograr nuestro tercer objetivo, se realizaron *análisis de la varianza one-way*, los cuales nos permiten conocer las posibles asociaciones existentes entre el esfuerzo dedicado a cada

una de las funciones de respuesta social y (1) las características de las subsidiarias, (2) las características de las compañías internacionales a que pertenecen, (3) las características del sector y (4) las características del entorno. Este tipo de análisis se puede realizar siempre que la variable dependiente sea cuantitativa y la independiente sea cualitativa. En el análisis se utiliza la *F de Snedecor* para medir el grado de significación global, indicando si la variable independiente tiene un efecto significativo sobre la variable dependiente, pero no cuáles son los pares de grupos que difieren significativamente, de ahí que hayamos utilizado los tests de comparaciones múltiples, concretamente el de *Tukey* y el de *Scheffé*, siendo este último el más conservador de los dos. Por otra parte, para comprobar la homogeneidad en las varianzas de los dos grupos, que es un requisito previo que debe cumplirse para poder realizar un análisis de la varianza, aplicamos el test de *Levene*. En aquellos casos en los que no era posible estabilizar la varianza se utilizó la prueba no paramétrica *análisis de la varianza de Kruskal-Wallis* al objeto de poder detectar diferencias significativas entre grupos.

Por otro lado, cuando pretendíamos analizar la asociación entre dos variables en escala de intervalo o razón utilizamos el coeficiente de *correlación de Pearson*. Este coeficiente mide el grado de asociación entre variables de intervalo o de razón y sus valores pueden oscilar entre -1 y 1, de tal forma que cuanto más próximo a cero esté el estadístico, menor correlación existirá entre ambas variables.

En último lugar y para comprobar la influencia conjunta de todas las variables anteriores en la respuesta social corporativa se realizaron análisis de *regresión múltiple* que muestran los efectos de un conjunto de variables independientes sobre una variable dependiente. A través de estos análisis conoceremos cuánto explican conjuntamente todas las variables que caracterizan a la subsidiaria española, a la compañía internacional, al sector de actividad y al entorno, acerca del esfuerzo realizado en cada una de las fases propias del proceso de respuesta social corporativa. El coeficiente de determinación (R^2) nos determina la bondad del ajuste y los *betas* y ratios *t* nos indican la importancia relativa de cada una de las variables independientes. El estadístico *F* nos permitió medir el grado de significación global de las variables independientes, es decir, hasta qué punto las variables independientes contempladas simultáneamente resultan significativas para explicar la variable dependiente.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo abordamos la descripción de los análisis estadísticos efectuados a partir de la información suministrada por las subsidiarias españolas que operan en el sector químico y del automóvil y que, como ya hemos indicado con anterioridad, han sido establecidas en nuestro país por importantes compañías internacionales. Los resultados de dichos análisis nos permitirán, en primer lugar, obtener una descripción de las principales características de la muestra y de los grupos internacionales a que pertenecen y, en segundo lugar, dar respuesta a los tres objetivos de que consta esta investigación, a saber: probar la validez y fiabilidad del modelo de respuesta social que se propone; describir el proceso de respuesta social llevado a cabo por las subsidiarias de las empresas internacionales que operan en territorio español en los sectores químico y del automóvil; y determinar los factores que influyen en la adopción de un adecuado proceso de respuesta social corporativa. Con respecto a este último objetivo se describen los resultados de los análisis efectuados especificando, en cada caso, la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas en relación a cada una de las variables incluidas en nuestro trabajo de investigación y que pretenden arrojar alguna luz sobre los factores que determinan una mayor o menor implicación social de las empresas. Asimismo, planteamos un modelo global que, introduciendo al mismo tiempo las variables organizativas, sectoriales y de entorno, nos indica cuáles son los factores determinantes del esfuerzo destinado a cada una de las fases de la respuesta social.

3.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA Y DE LOS GRUPOS INTERNACIONALES A QUE PERTENECEN

Al objeto de identificar el perfil demográfico de las empresas extranjeras participantes en la investigación, en el cuestionario se formularon una serie de preguntas relacionadas con el país de origen de la compañía a la que pertenecían las subsidiarias encuestadas, con el tamaño de dicha compañía y el de la subsidiaria y con el número de países en los que la citada compañía realizaba operaciones de fabricación. Así mismo, también se pedía a las empresas encuestadas que señalaran cuál era su área principal de actividad económica atendiendo a la clasificación de actividades económicas según la CNAE, así como la cuota de mercado que ostentaban en dichos sectores. A continuación, y atendiendo a estas variables, describiremos las características de la muestra utilizada en la presente investigación.

3.1.1. País de origen de la compañía internacional

Tal y como se muestra en el cuadro 3.1, de las 96 empresas analizadas, el porcentaje más elevado -24%- estaba constituido por aquellas subsidiarias que afirmaban pertenecer a un grupo internacional con sede en EEUU, el 18,8% pertenecía a alguna compañía de procedencia francesa, el 15,6% a una compañía alemana, el 9,4% a una compañía británica y el 8,3% a una compañía japonesa. El 23,9% restante lo conformaban 23 empresas procedentes de diferentes países, tales como Dinamarca, Suecia e Italia.

CUADRO 3.1

País de procedencia de las empresas que conforman la muestra

Fuente: Elaboración propia

País de origen	Número de empresas	Porcentaje de empresas
EEUU	23	24 %
Francia	18	18,8 %
Alemania	15	15,6%
Gran Bretaña	9	9,4 %
Japón	8	8,3 %
Dinamarca	4	4,2 %
Suecia	4	4,2 %
Italia	3	3,1 %
Suiza	2	2,1 %
Holanda	2	2,1 %
Bélgica	2	2,1 %
Portugal	1	1 %
Finlandia	1	1 %
Angloholandés	1	1 %
Francojaponés	1	1 %
Italoalemán	1	1 %
Francoalemán	1	1 %
TOTAL	96	100 %

3.1.2. Tamaño de la compañía internacional

El tamaño de la compañía se midió por el número de empleados que la conformaban. Para ello los encuestados debían señalar el intervalo, de entre los quince que se presentaban, al que pertenecía la dimensión de su compañía en cuanto a número de empleados. Como se muestra en el cuadro 3.2, de las 96 empresas que conformaron la muestra podemos observar que el 61,4% de los encuestados formaba parte de compañías que como máximo poseían 19.200 empleados, el 21,9% a compañías que poseían entre 19.200 y 76.800 empleados y el 11,5% a compañías entre 76.800 y 300.000 empleados. El resto de las subsidiarias de producción encuestadas -2%- se situaron entre los 300.000 y 1.200.000 empleados, siendo éste el tamaño máximo indicado por las subsidiarias de la muestra.

CUADRO 3.2
Tamaño de las compañías internacionales
a las que pertenecen las empresas que conforman la muestra
Fuente: Elaboración propia

Número de empleados	Número de empresas	Porcentaje de empresas
< 500	9	9,4 %
500 - 800	3	3,1 %
801 - 1.600	8	8,3 %
1.601 - 2.400	9	9,4 %
2.401 - 4.800	10	10,4 %
4.801 - 9.600	13	13,5 %
9.601 - 19.200	7	7,3 %
19.201 - 38.400	11	11,5 %
38.401 - 76.800	10	10,4 %
76.801 - 150.000	6	6,3%
150.001 - 300.000	5	5,2 %
300.001 - 600.000	1	1,0 %
600.001- 1.200.000	1	1,0 %
1.200.001-2.400.000	0	0,0 %
> 2.400.000	0	0,0 %
Valores perdidos	3	3,1 %
TOTAL	96	100%

3.1.3. Tamaño de la subsidiaria española de producción

Del mismo modo que para las compañías internacionales, para determinar el tamaño de las empresas subsidiarias se pidió a las subsidiarias encuestadas que indicaran cuál era el número de empleados que conformaban su plantilla en España. La pregunta en este caso no se realizó por intervalos, puesto que el encuestado, dada su responsabilidad o el puesto que desempeñaba, debía conocer el número de individuos que componían el personal laboral de su empresa.

El rango de variación de esta variable se sitúa entre 10 y 12.500 empleados. Si dividimos la muestra en tres partes iguales atendiendo al valor que presentan los individuos en esta variable podemos comprobar que el 33% de las subsidiarias encuestadas son empresas que tienen entre 10 y 80 empleados, el otro 33% lo componen empresas entre 81 y 275 empleados como máximo y el 34% restante son empresas que poseen entre 276 y 12.500 empleados. Se puede comprobar como más de la mitad de la muestra (66%) está compuesta por empresas que como máximo poseen unos 275 empleados.

3.1.4. Número de países en los que realiza operaciones de fabricación el grupo internacional

Con esta variable pretendíamos conocer no sólo el grado de presencia internacional de las compañías que poseen subsidiarias de producción en España, sino también el grado en que dicha presencia internacional se materializa a través del establecimiento de fábricas. Este último es un aspecto a considerar cuando intentemos explicar la respuesta social de las empresas de la muestra, dado que la presencia de una compañía en múltiples mercados a través de inversiones directas para la fabricación muchas veces es un rasgo definitorio de aquellas compañías que defienden la adaptación de sus productos a las exigencias de los diferentes mercados en los que se introduce - respuesta nacional-.

De los análisis realizados se desprende que el número de países en los que operan las empresas internacionales oscila entre 1 y 150, situándose la media en 23 países. Realizando un análisis más detallado podemos observar que un 32,3% de las empresas de la muestra pertenecen a compañías internacionales que como máximo están fabricando actualmente en 8 países, un 30,4% pertenecen a grupos internacionales con presencia de fabricación entre 8 y 20 países y el 33,3% restante son empresas cuyas compañías internacionales operan entre 20 y 150 países. Se puede comprobar que

el 62,7% de las subsidiarias españolas encuestadas pertenecen a grupos internacionales que poseen presencia internacional de fabricación como máximo en 20 países. Por otra parte, cabe destacar que el 90,3% de las subsidiarias españolas encuestadas pertenecen a compañías que fabrican como máximo en 54 países.

3.1.5. Principal área de actividad económica de la subsidiaria española de producción

Las empresas encuestadas se asignaron a una actividad económica concreta, tal y como aparece reflejado en el cuadro 3.3, en función de la que constituyera su principal actividad de negocio. Como se desprende de los datos recogidos en dicho cuadro, hay que destacar que el 38,5% de las empresas encuestadas fabricaban productos químicos para la industria, el 21,9% fabricaban accesorios y piezas de repuesto para vehículos de motor, el 17,7% fabricaba productos farmacéuticos, el 10,4% se dedicaba a la fabricación y montaje de vehículos de motor y el 11,5% restante eran empresas que se centraban en alguna de las demás actividades económicas propias de estos dos sectores.

CUADRO 3.3
Principal área de actividad económica de las empresas que conforman la muestra (según la CNAE)
Fuente: Elaboración propia

Principal área de actividad	Número de empresas	Porcentaje de empresas
Fabricación y montaje de vehículos de motor	10	10,4 %
Fabricación de carrocerías y remolques para vehículos de motor	0	0,0 %
Fabricación de accesorios y repuestos para vehículos de motor	21	21,9 %
Fabricación de motores y piezas originales	4	4,2 %
Fabricación de productos químicos para la industria	37	38,5 %
Fabricación de productos químicos para el consumo	6	6,3 %
Fabricación de productos químicos para la agricultura	1	1,0 %
Fabricación de productos farmacéuticos	17	17,7 %
TOTAL	96	100%

Si agrupamos las empresas encuestadas en los dos grandes sectores que han sido objeto de análisis, se obtiene que el 36,5% de la muestra lo componen empresas del sector del automóvil y el 63,5% restante desempeña su actividad en el sector químico.

3.1.6. Cuota de mercado de la subsidiaria española

De entre las 76 empresas encuestadas que contestaron a esta pregunta se observa que el 30,3% de las mismas poseen una cuota de mercado inferior al 10%, el 39,4% poseen entre el 10% y el 30% del mercado y el 29% son empresas con una cuota de mercado entre el 31% y el 100%. Se puede observar como el 69,7% de los que contestaron (53 empresas aproximadamente) poseen una cuota de mercado como máximo igual al 30% y el 30,3% restante (23 empresas) poseen una cuota de mercado entre el 30% y el 100%. Esto indica que las empresas encuestadas operan en áreas de actividad ligeramente concentradas, dado que la mayoría de las empresas poseen un reducido porcentaje del mercado total.

3.2. VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL MODELO DE RESPUESTA SOCIAL PROPUESTO

Como ya habíamos señalado en el capítulo 2, para evaluar el esfuerzo que destinan las empresas a responder a las demandas que le plantean sus grupos de interés hemos propuesto una escala con la que se pretende conocer en qué medida las subsidiarias encuestadas desarrollan las siguientes funciones: establecimiento de una postura social corporativa, análisis de los grupos de interés de la empresa, formulación de una estrategia que consiga responder a las demandas de los grupos de interés detectadas en el apartado anterior, implementación de la estrategia formulada y control de todo el proceso anterior así como de sus resultados. En total, la escala se compone de 28 ítems extraídos de la literatura teórica y empírica que no habían sido integrados hasta ahora en un modelo conjunto de proceso de respuesta social. Antes de proceder a detallar los resultados que se han obtenido con esta escala estimamos oportuno hacer un análisis de la validez (de contenido y factorial) y fiabilidad de dicha escala.

Con este fin, y siguiendo a Hambrick (1981), la validez de contenido puede ser establecida mediante paneles de expertos integrados por académicos y profesionales. Para garantizar dicha

validez se diseñó un cuestionario a partir de la revisión de la literatura académica, con el fin de incluir todos los factores que componen un adecuado proceso de respuesta social corporativa. En segundo lugar, se llevó a cabo una revisión de la literatura empírica acerca de las actividades llevadas a cabo por las empresas para dar respuesta a las demandas de sus grupos de interés, de la cual se extrajeron cuestiones y escalas de medición cuya fiabilidad había sido probada. En tercer lugar, se pretestó el cuestionario con los directores generales de las filiales de 3 empresas extranjeras establecidas en Canarias. En cuarto lugar, se pretestó el cuestionario con los directores generales de 10 subsidiarias españolas de fabricación establecidas en la Península por diferentes compañías internacionales. Puesto que en todo este proceso nos hemos guiado por la opinión de expertos podemos atrevernos a considerar que la escala propuesta puede considerarse válida desde un punto de vista de contenido.

La validez factorial fue establecida a través de la realización de un análisis factorial de correlaciones (puesto que conocíamos *a priori* las dimensiones teóricas de que se compone la respuesta social). En este sentido, Peter (1981) afirma que si *a priori* suponemos que una técnica de medición registra un número determinado de dimensiones y los resultados del análisis factorial así lo ponen de manifiesto, se acepta la validez de aquel instrumento de medición.

Como se puede apreciar en el cuadro 3.4, el ratio K.M.O., el de esfericidad de Bartlett y el reducido número de coeficientes superiores a 0,05 de la matriz anti-imagen verifican la viabilidad de la realización del análisis factorial. A su vez, de la lectura de los datos recogidos en dicho cuadro se observa que (a) los resultados del análisis factorial pueden considerarse como satisfactorios, dado que explican el 88,8% de la varianza total¹³; (b) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítemes expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, en cuanto que todas ellas se sitúan en unos niveles superiores al 0,5 (Hair *et al.*, 1987); y (c) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítemes, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, dado que en todos los casos se explica más del setenta y cinco por ciento de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

La fiabilidad, condición necesaria pero no suficiente para la validez, hace referencia a la probabilidad de que un instrumento de medición determinado genere los mismos resultados cada vez que es administrado al mismo individuo y en idénticas circunstancias. En concreto, los

¹³ En las ciencias sociales se considera que una solución factorial es satisfactoria cuando explica el sesenta por cien de la varianza total (Hair *et al.*, 1987).

instrumentos utilizados en las ciencias sociales son generalmente considerados fiables si producen resultados similares con independencia de quién los administre y de la manera en que sean utilizados (George y Mallery, 1995; Babbie, 1995).

Para analizar la fiabilidad de la escala utilizamos el estadístico *alpha* propuesto por Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala. Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí no existe razón para creer que puedan estar correlacionadas con otras posibles variables que hayan podido ser igualmente seleccionadas. En consecuencia, no es de esperar que exista una correlación positiva entre esta escala de medición y cualquier otra similar. El *alpha* de Cronbach puede interpretarse, por tanto, como la correlación existente entre una escala y cualquier otra posible, que contuviese el mismo número de ítems y que pudiera construirse a partir del universo hipotético de posibles variables que pueden medir lo mismo. Su valor varía entre cero y uno, cuanto más cercano esté el valor del *alpha* de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición.

Puesto que la escala que hemos propuesto para medir el esfuerzo social está integrada por cinco subescalas, hemos aplicado el *alpha* de Cronbach a: (a) las cinco subescalas que conforman cada una de las dimensiones teóricas que componen el proceso de respuesta social corporativa (establecimiento de la postura social, análisis del entorno de grupos de interés, formulación de políticas sociales, implementación de programas sociales y control de la actuación social) y (b) la escala integrada por todos los ítems utilizados para medir las dimensiones anteriormente expuestas.

CUADRO 3.4

Validez del modelo de respuesta social propuesto

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE VALIDEZ: RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL DE CORRELACIONES						
ÍTEMES	Comunalidad	Cargas factoriales				
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Evaluar rendimientos del personal en tareas de respuesta social corporativa (RSC).	0,96348	0,89089				
Conocer la opinión de los grupos de interés sobre la RSC.	0,86541	0,85819				
Exigir informes a la dirección sobre su contribución a la RSC.	0,88228	0,85640				
Control del presupuesto social.	0,85899	0,83866				
Evaluación de la actuación de los suministradores en términos de RSC.	0,83400	0,82151				
Valorar el impacto social de la introducción de nuevos productos.	0,80110	0,80974				
Consulta de publicaciones.	0,87217		0,84727			
Determinación del grado de cooperación/amenaza de los grupos de interés.	0,89470		0,83298			
Análisis de impacto (presente y futuro) de las exigencias de los grupos de interés.	0,91532		0,82976			
Determinación del tipo de intereses que tienen los grupos de interés en la empresa.	0,88032		0,82398			
Priorizar las exigencias de los grupos de interés.	0,86724		0,81761			
Estimar las probabilidades de que surjan nuevas demandas en el entorno de grupos de interés.	0,83828		0,78889			
Asignar papeles centrales de implementación de la RSC a la dirección.	0,93795			0,79603		
Formar equipos de trabajo interdisciplinarios para identificar demandas sociales y buscar respuesta a las mismas.	0,88118			0,75887		
Designar personal que estará en contacto directo con los grupos de interés.	0,92430			0,75783		
Comunicar a toda la organización los objetivos y planes de RSC.	0,91795			0,73912		
Seleccionar personal experto para poner en práctica la RSC.	0,86676			0,73825		
Motivar la involucración de los miembros de la empresa en mantener el bienestar de la sociedad.	0,92586			0,72354		

Continuación...

ANÁLISIS DE VALIDEZ: RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL DE CORRELACIONES						
ÍTEMES	Comunalidad	Cargas factoriales				
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Establecer estándares de actuación.	0,87424				0,76363	
Establecer la respuesta más adecuada a cada demanda o grupo de interés.	0,94278				0,75159	
Formular proyectos de formación de personal para la implantación de planes sociales.	0,92902				0,75122	
Formular procedimientos de actuación social en todas las áreas de la empresa.	0,95282				0,73958	
Especificar contenido, recursos, duración y persona responsable de los planes sociales.	0,91611				0,72372	
Definir sistemas de evaluación y compensación de personal por su desempeño en la implantación de planes sociales.	0,87584				0,71700	
Establecer las obligaciones concretas de la empresa hacia sus grupos de interés.	0,95678					0,86658
Formular declaración de intenciones para salvaguardar el bienestar de la sociedad.	0,87390					0,82330
Establecer el presupuesto a destinar a la salvaguarda del bienestar social.	0,76368					0,70422
Establecer las áreas de la estructura que participarán en el cumplimiento de las obligaciones con la sociedad.	0,84833					0,69888
VALORES PROPIOS		17,9255	2,5783	2,1295	1,3176	0,9099
PORCENTAJE DE VARIANZA EXPLICADA		64,0	9,2	7,6	4,7	3,2
PORCENTAJE ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		64,0	73,2	80,8	85,5	88,8
RATIOS DE VIABILIDAD DEL ANÁLISIS FACTORIAL DE CORRELACIONES						
Ratio K.M.O.	0,93074	Ratio de esfericidad de Bartlett	4.205, 1131	Nº de coeficientes de la AIC > 0,05		3
		Nivel de significación	0,00000	Porcentaje que representa		0,00%

Del análisis de los datos que se recogen en el cuadro 3.5 se desprende que las cinco escalas que pretendían medir las cinco fases del proceso de respuesta social alcanzaron valores entre 0,9585 y 0,9826, por lo que pueden ser consideradas como altamente fiables, esto es, como instrumentos de medición excelentes. Por su parte, el *alpha* de Cronbach de la escala compuesta por los 28 ítemes que pretenden medir las dimensiones del proceso de respuesta social de las empresas analizadas alcanzó un valor de 0,98, lo cual confirma la fiabilidad de la escala al tratarse de un valor que pone de manifiesto que el instrumento de medición es excelente y, por consiguiente, que los ítemes que conforman esta escala presentan un alto nivel de consistencia interna.

CUADRO 3.5
Fiabilidad del modelo de respuesta social propuesto
Fuente: Elaboración propia

Dimensiones del proceso de respuesta social	<i>alpha</i>
Establecimiento de la misión social	0,9585
Análisis del entorno de los grupos de interés	0,9756
Formulación de políticas y programas sociales	0,9826
Implementación de programas de acción social	0,9822
Control de la actuación social	0,9729
<i>Test de la escala global</i>	0,9800

De los resultados de los análisis de validez y fiabilidad realizados podemos concluir que, efectivamente, existen cinco dimensiones en las que ha de actuar la empresa para poner en práctica un adecuado proceso de respuesta social corporativa, que se corresponden exactamente con las que habíamos propuesto en nuestro modelo teórico. En primer lugar, y con un mayor valor propio (17,9255), aparece la dimensión “Control” que explica el 64% de la varianza total. En segundo lugar, la dimensión “Análisis del entorno de grupos de interés” explica el 9,2% de la varianza total. En tercer lugar, nos encontramos con un factor que hace referencia al esfuerzo de “Implementación de planes de actuación social” y que explica el 7,6% de la varianza total. En cuarto lugar, la “Formulación de políticas y programas sociales” explica el 4,7% de la varianza total y, finalmente, nos encontramos un último factor que explica un porcentaje del 3,2% de la varianza total y hace referencia al “Establecimiento de la postura social corporativa”.

Si hacemos una lectura más detenida del análisis factorial podemos decir que los factores anteriores agrupan justamente los ítemes propuestos para cada una de las dimensiones de la respuesta social corporativa, tal y como se muestra en el cuadro 3.4. Con ello queda, por tanto, perfectamente

validado el modelo propuesto, tanto a nivel de etapas que conforman el proceso como a nivel de actividades que se incluyen dentro de cada una de dichas etapas.

3.3. PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL DESARROLLADO POR LAS SUBSIDIARIAS

Al objeto de describir el comportamiento de los individuos encuestados en términos del esfuerzo realizado en actividades de respuesta social corporativa, más concretamente en las cinco dimensiones de respuesta social, utilizamos un modelo de agrupación: el *análisis cluster*. Como se apuntó en el capítulo anterior, el análisis *cluster* tiene como objetivo la formación de clases, tipos o grupos partiendo de un conjunto de datos.

En esta investigación se ha utilizado el *cluster aglomerativo no jerárquico* que permite reasignaciones entre individuos a lo largo del proceso iterativo. El investigador introduce el número de grupos que desea que se formen y el programa opera realizando el cómputo de una matriz de semejanzas entre los individuos a clasificar y calculando los centroides (centros de grupos) para cada uno de los grupos requeridos a partir de la información que consta en la base de datos. Posteriormente, procede a la clasificación de los individuos siguiendo el criterio del centroide más cercano. Es decir, un caso se asigna a un grupo cuando la distancia entre el caso y el centro del grupo es más pequeña que la distancia entre ese caso y cualquier otro centroide. De esta forma se realiza la fusión de los individuos con los individuos o grupos más próximos o similares.

Para la realización del análisis se utilizaron como variables independientes las cinco dimensiones de la respuesta social, mostrando los resultados del mismo la existencia de cinco grupos integrados por 26, 7, 10, 6 y 41 individuos, respectivamente, y donde las distancias entre los centroides (véase cuadro 3.6) indican que están perfectamente diferenciados. Seis de los 96 individuos de la muestra fueron considerados *missing* por lo que los casos válidos para el análisis fueron noventa.

CUADRO 3.6

Distancia entre los centroides de los clusters
Fuente: Elaboración propia

	1				
1	0,0000	2			
2	2,7831	0,0000	3		
3	2,6428	2,6332	0,0000	4	
4	3,2507	4,0412	3,3002	0,0000	5
5	2,1800	2,5295	2,6532	2,8406	0,0000

Los resultados del análisis *cluster* indican que todos los factores extraídos del análisis factorial son relevantes para la clasificación de la muestra en los distintos grupos definidos, al presentar *ratios F* mayores que cuatro y con niveles de significación 0,000 (véase cuadro 3.7).

CUADRO 3.7

Niveles de significación de los factores en el análisis cluster
Fuente: Elaboración propia

FACTOR (DIMENSIÓN DE RESPUESTA SOCIAL)	Ratios <i>F</i>	Significación
Control social	10,3675	0,000
Análisis del entorno de grupos de interés	29,8582	0,000
Implementación de planes y programas sociales	42,7355	0,000
Formulación de planes de actuación social	25,8960	0,000
Establecimiento de una postura social corporativa	6,2644	0,000

En los dos subepígrafes siguientes definiremos los grupos de empresas obtenidos en función de su implicación social y haremos una breve descripción de los mismos atendiendo a las características de las subsidiarias que los integran, de las compañías internacionales a las que pertenecen dichas subsidiarias y del sector de actividad en que éstas operan.

3.3.1. Grupos de empresas según grado y área de esfuerzo social

Según se muestra en el cuadro 3.8, los cinco grupos extraídos del análisis *cluster* muestran unos niveles de esfuerzo en las cinco dimensiones de respuesta social (factores de agrupación) bastante diferenciados, tal y como describimos a continuación.

CUADRO 3.8
Grupos de individuos extraídos del análisis cluster
Fuente: Elaboración propia

Grupos	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
1	-0,2921	-1,1698	-0,3153	-0,486	-0,6926
2	-0,6197	0,3533	-1,5423	1,1585	0,8422
3	0,0842	0,4272	-1,3624	-1,3521	0,5307
4	-1,5473	0,9162	1,3904	-1,2224	-0,0984
5	0,4938	0,4448	0,4852	0,4573	0,1020

Grupo 1: Empresas con un proceso de respuesta social “nulo”

El grupo uno, formado por 26 individuos, lo conforman aquellas empresas con un esfuerzo negativo en todas y cada una de las dimensiones del proceso de respuesta social. Por tanto, estamos ante empresas que no han definido una postura clara y explícita que refleje su compromiso hacia la sociedad y tampoco realizan esfuerzos por tratar de analizar, de forma más o menos profunda, las necesidades y/o exigencias de sus grupos de interés. En la misma línea, en relación a la formulación, implementación y control de estrategias encaminadas a mantener o mejorar el bienestar de la sociedad también adoptan una postura totalmente pasiva, de ahí sus puntuaciones negativas en estas tres dimensiones.

Grupo 2: Empresas con un proceso de respuesta social “no llevado a la acción”

El grupo dos, formado únicamente por siete individuos, si bien refleja un nivel de esfuerzo negativo en tareas de implementación de planes y programas sociales y de control de las actividades de respuesta social desarrolladas, así como de sus resultados, refleja un esfuerzo positivo, aunque moderado, en tareas de análisis del entorno de grupos de interés y de establecimiento de la postura social corporativa. Así mismo, la formulación de planes y políticas de respuesta a las exigencias de la sociedad presenta una puntuación muy alta reflejando un esfuerzo positivo e importante en esta dimensión.

Como se puede observar este grupo de empresas realizan esfuerzos en las primeras fases del proceso de respuesta social pero no llegan a la acción (puesta en práctica de ningún tipo de políticas) y, por consiguiente, tampoco llevan un control de los resultados de la misma.

Grupo 3: Empresas con un proceso de respuesta social “incipiente”

El grupo tres, formado por 10 empresas, presenta un esfuerzo negativo en las tareas propias de la formulación de estrategias y de la implementación de políticas y programas sociales. En cuanto al resto de las dimensiones de la respuesta social estas empresas realizan esfuerzos positivos pero bastante moderados para establecer una postura social corporativa, analizar su entorno de grupos de interés y controlar la opinión de estos últimos sobre la responsabilidad social de la empresa. Hay que destacar que de las tres actividades la que menos atención recibe, prácticamente nula, es el control, puesto que poco sentido tiene controlar un proceso en el que sólo se están dando los primeros pasos.

Grupo 4: Empresas con un proceso de respuesta social “incongruente”

El cuarto grupo está formado por 6 empresas y se caracteriza por desarrollar esfuerzos positivos y bastante importantes en tareas de análisis del entorno de grupos de interés y de implementación de acciones para la mejora o mantenimiento del bienestar de la sociedad. Sin embargo, estas empresas reflejan un esfuerzo negativo en tareas destinadas al establecimiento de una postura social corporativa, a la formulación de las estrategias que se consideren más adecuadas para dar respuesta a las exigencias de sus grupos de interés y al control del proceso de respuesta seguido, así como de sus resultados.

Como podemos observar, estas empresas presentan una postura incongruente en las actividades que desarrollan para ser admitidos como “buenos” ciudadanos corporativos. Concretamente, se trata de empresas que reaccionan de una forma impulsiva a las señales, posiblemente amenazas, que detectan en el entorno de grupos de interés. Sus acciones de respuesta social no se corresponden con una reflexión meditada de cuál es la estrategia más adecuada para dar respuesta a cada una de las demandas de la sociedad o a cada grupo/individuo perteneciente a la misma, sino que su comportamiento obedece más bien a una postura reactiva *ad hoc* ante los cambios detectados en el entorno.

Grupo 5: Empresas con un proceso de respuesta social “completo pero débil”

Este grupo es el más numeroso, estando formado por 41 empresas que realizan esfuerzos positivos en todas las dimensiones del proceso de respuesta social pero, eso sí, de una forma más bien moderada.

Se trata de empresas que débilmente establecen una postura social corporativa y, a partir de la misma, dedican un esfuerzo moderado al análisis de su entorno de grupos de interés, a la formulación e implementación de políticas y programas sociales y al control de todas las actividades anteriores, así como de sus resultados.

3.3.2. Descripción de los grupos identificados

Para describir a los cinco grupos de empresas hemos utilizado tres grupos de variables. El primer grupo se refiere a variables propias de la compañía internacional a la que pertenecen las empresas subsidiarias encuestadas, el segundo a variables de la subsidiaria española y, finalmente, el tercer grupo se refiere a variables de tipo sectorial. La descripción de los grupos de empresas identificados en función de cada uno de estos grupos de variables aparece detallada en los cuadros VI.1, VI.2 y VI.3, recogidos en el anexo VI. A continuación exponemos brevemente los rasgos más característicos de cada uno de los cinco grupos de empresas en función de estos tres grupos de variables.

Centrándonos, en primer lugar, en las *variables que caracterizan a las compañías internacionales* de las que forman parte las subsidiarias objeto de estudio (véase cuadro VI.1) podemos destacar una serie de rasgos que diferencian a los cinco grupos de individuos extraídos del análisis *cluster*. Así, las subsidiarias pertenecientes al grupo 1, que son las 26 empresas que presentan un esfuerzo negativo en todas y cada una de las dimensiones del proceso de respuesta social, proceden en su mayoría de compañías europeas de muy diverso tamaño que señalan, a diferencia de otros grupos, el ahorro de costes de transporte, la adaptación al mercado y la intención de abastecer desde esta localización a otras subsidiarias de la compañía como razones principales de su establecimiento en España.

El grupo 2 está formado por siete individuos que, como señalamos en el apartado anterior, presentan un esfuerzo muy alto en tareas de establecimiento de una postura social, análisis del entorno de grupos de interés y formulación de políticas y programas sociales no llegando, sin embargo, a implementar ninguno de dichos programas ni, por consiguiente, a realizar actividades encaminadas al control de sus resultados. Está formado por subsidiarias de compañías internacionales que proceden principalmente de EEUU y Japón, siendo menor la proporción de compañías de origen europeo. Destaca por ser el único grupo que no señala la intención de conseguir la lealtad del cliente y de evitar barreras a la exportación entre sus razones de introducción en el mercado español; sí que pretenden, al igual que el grupo 1 y 3, evitar costes de transporte y, al igual que las subsidiarias del grupo 4, no buscan en España acceder a factores de calidad.

El grupo 3, formado por diez empresas con un proceso de respuesta social incipiente, está compuesto por subsidiarias de compañías procedentes en similar proporción de EEUU, Japón y Europa. Es de los pocos grupos que señalan el aprovechamiento de incentivos del gobierno, el evitar costes de transporte y el seguimiento de clientes clave entre las razones principales de su introducción en España.

Las subsidiarias del grupo 4, seis empresas con un proceso de respuesta social algo incongruente, pertenecen a compañías de procedencia europea y que fabrican en un número muy elevado de países. El tamaño de dichas compañías se sitúa en los extremos, bien se trata de compañías de pequeño tamaño o de gran tamaño. Señalan, al igual que el grupo 5, la intención de crecer y la imposibilidad de abastecer al mercado mediante exportaciones entre las razones principales de su introducción en España. Son los únicos que no señalan el aprovechamiento de incentivos del gobierno y el acceso a factores baratos entre sus motivos para operar en España. Al igual que las subsidiarias del grupo 2 no buscan en España factores de calidad.

El grupo 5, más numeroso y con un proceso de respuesta social más completo pero débil, está formado principalmente por empresas europeas y, en menor proporción, estadounidenses. Dicho grupo señala el deseo de crecer, de aprovechar incentivos del gobierno, de conseguir la lealtad de sus clientes así como la imposibilidad de abastecer al mercado mediante exportaciones como razones de su introducción en España.

Si nos centramos en las *variables que caracterizan a las subsidiarias* encuestadas (véase cuadro VI.2) podemos extraer una serie de rasgos que diferencian a cada grupo de empresas y determinan su nivel de esfuerzo social. Estos rasgos se exponen a continuación.

El grupo 1 está formado por un grupo de subsidiarias en las que existe un porcentaje de propiedad que procede de terceros países, distintos al de origen y de destino. Se trata de empresas con una postura social claramente reactiva y muy dispares en cuanto a la actividad económica que desempeñan, estando sus decisiones de responsabilidad social muy influenciadas por los accidentes que se han producido en la compañía.

El grupo 2 lo constituye el conjunto de empresas de menor tamaño, con el menor porcentaje de directivos procedentes de la casa matriz y que fabrican principalmente productos químicos para la industria, ostentando una cuota de mercado ligeramente superior a la de los otros grupos. En estas empresas la toma de decisiones sociales está influenciada por la opinión de los empleados y por los accidentes producidos en la compañía o en otras compañías.

El grupo 3, al igual que el 2, posee un porcentaje de propiedad procedente de terceros países. En su estructura organizativa destaca la existencia de un comité que se encarga de atender las obligaciones de la empresa con la sociedad e incluso la creación de un departamento de responsabilidad social corporativa y la designación de personal que se encargue de forma permanente de los temas sociales. Las empresas de este grupo mayoritariamente (un 60%) fabrican accesorios y piezas de repuesto para la industria del automóvil. Destaca la opinión de la alta dirección y de la dirección de nivel medio en la toma de decisiones sociales. A diferencia de otros grupos no fundamentan sus decisiones sociales en los accidentes producidos en su compañía.

El grupo 4 está formado por las subsidiarias que menor porcentaje de producción destinan a exportar hacia otros mercados y que menos órdenes reciben de la casa matriz. En su estructura organizativa destaca la creación de un departamento de responsabilidad social y la asignación de ejecutivos individuales que asuman de forma permanente este tipo de obligaciones. En la toma de decisiones sociales destaca la influencia de la postura social establecida a nivel de compañía y de subsidiaria, los accidentes que se producen en su compañía y en otras compañías y las manifestaciones del público en general. La actividad económica principal de las subsidiarias que integran este grupo pertenece al sector químico.

El grupo 5 es aquel que mayor porcentaje de propiedad española posee y donde existe también un porcentaje importante de propiedad de terceros países. Integra a las empresas más grandes de la muestra, que contemplan en su estructura organizativa la existencia de un comité, así como de ejecutivos individuales que asuman de forma permanente las tareas de responsabilidad social. Mantiene una postura proactiva en la toma de decisiones sociales, en las cuales influye: la postura social corporativa de la compañía, así como la suya propia; la opinión de todos los niveles organizativos, incluidos los empleados; la legislación del país de origen de la casa matriz; los accidentes en su compañía o en otras; las acciones legales contra su compañía o contra otras; y las manifestaciones del público en general.

En lo que respecta a las *variables que caracterizan al sector de actividad* (véase cuadro VI.3), todos los grupos destacan porque sus subsidiarias operan en áreas de actividad económica mayoritariamente en fase de madurez, excepto el grupo cinco en el que sus subsidiarias operan en áreas de actividad situadas en las distintas fases del ciclo de vida, reduciéndose el porcentaje de empresas que operan en sectores maduros.

En cuanto a la intensidad de la competencia, destaca la mayor fragmentación existente para las empresas de los grupos 4 y 5, la existencia de mayores barreras de movilidad y salida para las empresas de los grupos 2 y 3, los menores márgenes obtenidos por las empresas del grupo 4 y la existencia de mayores intereses estratégicos por parte de los competidores de las subsidiarias del grupo 3.

3.4. FACTORES DETERMINANTES DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA

En este apartado pretendemos contrastar la existencia de diferencias significativas en los procesos de respuesta social adoptados por las subsidiarias encuestadas. Los análisis efectuados con este objeto serán presentados atendiendo al tipo de variable cuya influencia se pretende contrastar. Como expusimos en el capítulo segundo del presente trabajo, las variables o factores determinantes de la adopción de un adecuado proceso de respuesta social corporativa se refieren a la propia subsidiaria, a la compañía internacional a la que pertenece, al sector de actividad en que opera, así como a su entorno. Hemos de tener en cuenta que para conocer las diferencias en el esfuerzo destinado al desarrollo de cada una de las fases del proceso de respuesta social será necesario

efectuar análisis diferenciados para cada una de dichas fases o dimensiones. Por último, finalizaremos este apartado con la proposición de un modelo global en el que, tomando conjuntamente los cuatro conjuntos de variables a analizar, se proponen los factores determinantes del esfuerzo destinado a cada una de las dimensiones de la respuesta social.

3.4.1. Variables de la subsidiaria

Área de actividad económica en que opera

Al objeto de verificar la influencia de esta variable en el proceso de respuesta social se procedió a analizar si existían diferencias significativas entre los dos grupos de empresas analizados con respecto a las dimensiones de respuesta social corporativa. Para ello se aplicó el *test de la t* para muestras independientes en el que se utiliza el *test de Levene* de igualdad de varianzas y a partir de su resultado (igualdad o desigualdad de varianzas entre ambos grupos para la variable en cuestión -dimensión de la respuesta social, en este caso-) se establece la igualdad o desigualdad de medias entre ambos grupos a un nivel de significación determinado (del 5% en este caso).

Los resultados de estos análisis (véase cuadro 3.9) nos indican que, si bien para un nivel de significación del 8,8% y del 6,5%, respectivamente, podríamos afirmar que existen diferencias sectoriales en el esfuerzo destinado al “establecimiento de la postura social corporativa” y a la “implementación de políticas y planes sociales”, si consideramos como nivel de significación aceptable el 5% no podemos afirmar que existan diferencias significativas entre el esfuerzo destinado por las subsidiarias del sector químico y las del sector del automóvil a cada una de las cinco dimensiones de respuesta social analizadas, de ahí que tengamos que rechazar la hipótesis H1.

CUADRO 3.9
Influencia del sector de actividad en el proceso de respuesta social
 Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Sectores	n	Medias	DT	t (p)
Establecimiento de la postura social corporativa	Químico	57	-0,174	1,044	-1,73 (0,088)***
	Automóvil	33	0,203	0,911	
Análisis de las demandas de los grupos de interés	Químico	57	0,004	1,028	0,04 (0,971)
	Automóvil	33	-0,004	0,949	
Formulación de estrategias de respuesta a la sociedad	Químico	57	0,423	1,051	-0,13 (0,894)
	Automóvil	33	0,071	0,792	
Implementación de estrategias de respuesta social	Químico	57	0,100	0,991	1,89 (0,062)***
	Automóvil	33	-0,305	0,962	
Control del proceso de respuesta social	Químico	57	-0,017	1,096	-0,19 (0,852)
	Automóvil	33	0,025	0,833	

*** Nivel de significación < 0,10.

Procedencia de los directivos

Antes de abordar la influencia de esta variable sobre el proceso de respuesta social estimamos oportuno describir la forma en la que se distribuye el personal directivo de las subsidiarias en función de su procedencia. En el cuestionario enviado se pedía a los encuestados que indicaran el porcentaje de su personal directivo que procedía de la casa matriz, el procedente de España, así como el originario de una tercera procedencia. El plantel directivo del 86% de las subsidiarias encuestadas disponía como máximo de un 25% de directivos procedentes de la casa matriz, tenía apenas un 8% de directivos de una tercera procedencia y estaba integrado mayoritariamente por personal de procedencia española.

Al objeto de corroborar las hipótesis H2 y H3, en las que se establece una posible relación entre la implicación de la subsidiaria de producción en actividades de respuesta social y la proporción de su personal directivo que es de procedencia española o que procede de la casa matriz, respectivamente, se realizaron análisis de la varianza *one-way*, a través de los cuales, y con la ayuda del estadístico *F de Snedecor*, pretendíamos determinar la existencia de diferencias significativas

en las puntuaciones de las dimensiones de respuesta social en función de cuál fuese la composición del plantel directivo de la subsidiaria de producción.

Para corroborar estas hipótesis hemos hecho dos análisis paralelos comparando cada tipo de procedencia directiva con la respuesta social corporativa. Así, en cuanto al porcentaje de directivos que procede de la casa matriz, se procedió a reagrupar sus valores en cuatro intervalos. Como se desprende de los resultados que se recogen en el cuadro 3.10, a un nivel de significación del cinco por ciento no podemos afirmar que existan diferencias significativas en el esfuerzo destinado a las dimensiones de la respuesta social en función del porcentaje de “directivos de la subsidiaria que procede de la casa matriz”. Sin embargo, a un nivel de significación del 6,33% y 7,66%, respectivamente, se observan diferencias significativas en las actividades relacionadas con la formulación y la implementación de políticas y programas sociales. Más concretamente, a medida que aumenta el porcentaje de este tipo de directivos el esfuerzo destinado a estas dos dimensiones disminuye, a excepción del estadio en el que el porcentaje de directivos expatriados de la casa matriz está entre el 20% y el 50%. A este nivel de significación y tomando como referencia los valores medios de esfuerzo en estas dos dimensiones de respuesta social se observa que la mayor diferencia está entre el grupo de encuestados en el que la mayoría de los directivos procede de la casa matriz, cuyo esfuerzo en formulación e implementación es significativamente negativo, y el grupo de encuestados en el que el porcentaje de directivos es inferior al 5%, en el caso de la formulación, o el que está entre el 20% y el 50%, en el caso de la implementación, con una relación de signo positivo en ambos casos.

Por todo ello podemos decir que, si bien el esfuerzo social de las subsidiarias no muestra una tendencia claramente decreciente a medida que aumenta el porcentaje de directivos que procede de la casa matriz, dicho esfuerzo es significativamente menor cuando ese porcentaje supera el 50%. Por tanto, podríamos aceptar para estas dos dimensiones de la respuesta social -formulación e implementación- la hipótesis H3.

CUADRO 3.10

Grado de asociación entre la proporción de directivos procedentes de la casa matriz y la respuesta social corporativa

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Porcentaje de directivos de la casa matriz	n	Medias	DT	F (p)	Pares Dif. Sig.
Establecer la postura social corporativa	G1: < 5%	49	0,0068	1,0561	0,1001 (0,9598)	---
	G2: 5% - 20%	19	-0,0417	1,1507		
	G3: 20% - 50%	15	0,0047	0,8227		
	G4: > 50%	4	-0,2790	0,7910		
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: < 5%	49	-0,0252	1,0066	1,2751 (0,2883)	---
	G2: 5% - 20%	19	0,3771	0,9921		
	G3: 20% - 50%	15	-0,2549	0,9498		
	G4: > 50%	4	-0,1698	1,0734		
Formular estrategias de respuesta a la sociedad	G1: < 5%	49	0,2707	0,9681	2,5230 (0,0633)***	G4-G1
	G2: 5% - 20%	19	-0,3038	1,0218		
	G3: 20%-50%	15	0,0274	0,8266		
	G4: > 50%	4	-0,6682	0,7108		
Implementar estrategias de respuesta social	G1: < 5%	49	-0,1138	0,9872	2,3675 (0,0766)***	G4-G3
	G2: 5% - 20%	19	-0,1604	1,0887		
	G3: 20% - 50%	15	0,5139	0,8844		
	G4: > 50%	4	-0,7029	0,7273		
Controlar el proceso de respuesta social	G1: < 5%	49	0,0718	0,9433	0,6863 (0,5629)	---
	G2: 5% - 20%	19	-0,1989	1,1005		
	G3: 20% - 50%	15	-0,0131	1,1840		
	G4: > 50%	4	0,5316	0,4932		

*** Nivel de significación < 0,10.

Con respecto al “porcentaje de directivos que son españoles”, y de la misma forma que para el caso anterior, tras agrupar los valores de la variable en intervalos, analizamos su posible influencia en las diferentes dimensiones de la respuesta social a través del análisis de la varianza *one way* (con los test de *Tukey* y *Scheffé*), no obteniéndose ningún resultado concluyente en esta línea (véase cuadro 3.11). Dichos resultados nos conducen a rechazar la hipótesis H2, que proponía una asociación de signo positivo entre la existencia de un alto porcentaje de personal directivo procedente del país anfitrión y la implicación de la subsidiaria en actividades de respuesta social.

A raíz de estos resultados, únicamente podemos afirmar que la formulación e implementación de políticas y programas sociales se ve perjudicada cuando el equipo directivo está integrado en una alta proporción por directivos procedentes del país de origen de la casa matriz.

CUADRO 3.11

Grado de asociación entre la proporción de directivos de procedencia española y la respuesta social corporativa

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Porcentaje de directivos españoles	n	Medias	DT	F (p)	Pares Dif. Sig.
Establecer la postura social corporativa	G1: < 50%	9	0,1488	0,7121	0,1396 (0,8699)	---
	G2: 50% - 80%	22	-0,0627	0,8425		
	G3: >80%	54	-0,0257	1,1356		
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: < 50%	9	-0,0530	0,9479	0,0340 (0,9666)	---
	G2: 50% - 80%	22	0,0512	0,9228		
	G3: >80%	54	0,0178	1,0530		
F o r m u l a r estrategias de respuesta a la sociedad	G1: < 50%	9	-0,5253	0,7016	2,0193 (0,1393)	---
	G2: 50% - 80%	22	0,2272	0,8763		
	G3: >80%	54	0,1039	1,0370		
Implementar estrategias de respuesta social	G1: < 50%	9	-0,0690	1,0976	2,1511 (0,1229)	---
	G2: 50% - 80%	22	0,3321	0,9024		
	G3: >80%	54	-0,1923	1,0216		
Controlar el proceso de respuesta social	G1: < 50%	9	0,1070	0,9142	0,0516 (0,9498)	---
	G2: 50% - 80%	22	-0,0225	1,1593		
	G3: >80%	54	0,0060	0,9854		

Hemos de destacar que se intentó realizar un análisis de carácter global a partir del cual se detectarían diferencias significativas en el esfuerzo social de las subsidiarias en función de la procedencia de sus directivos. Para ello se creó una única variable con dos valores de tal forma que a cada empresa se le asignaba uno de esos valores en función de que su plantel directivo fuera mayoritariamente originario de la casa matriz o de España. Sin embargo, los análisis de diferencias de medias efectuados no son interpretables ya que el valor de la variable “procedencia mayoritaria de la casa matriz” estaba representado únicamente por cuatro empresas frente a las setenta y ocho empresas cuyo plantel directivo era mayoritariamente de procedencia española.

Por otra parte, y al objeto de asegurarnos de que la variable “sector de actividad” no estaba ejerciendo influencia alguna en los análisis anteriores, analizamos para cada sector (químico y del automóvil) la relación existente entre el porcentaje de directivos de cada procedencia que gestionaba las subsidiarias y la respuesta social de las mismas, obteniéndose los mismos resultados que para el análisis conjunto. Estos resultados no nos sorprenden en absoluto si tenemos en cuenta que las distribuciones por tipo de procedencia coinciden en los dos sectores de actividad considerados y, además, el test de la *U* de *Mann-Whitney* nos confirma que existe igualdad en el

comportamiento que presenta cada una de estas dos variables cuando comparamos ambos sectores de actividad. Al igual que el test de la *t de Student*, este test analiza las diferencias en el comportamiento de dos grupos de individuos con respecto a una misma variable pero, a diferencia del test de la *t*, se utiliza cuando se mide una variable con distribución no normal.

Naturaleza de la propiedad

En el cuestionario enviado a las subsidiarias encuestadas se pedía que indicaran el porcentaje de su capital social que era de la matriz, el porcentaje que era español y, en tercer lugar, el porcentaje perteneciente a una entidad de un tercer país. Posteriormente, y sobre la base de estos tres datos, se creó una nueva variable -procedencia- en la que sus valores indicaban si la mayoría del capital procedía de la matriz, era español, procedía de terceros países o si existía igualdad en los porcentajes de capital en lo que a procedencia del mismo se refiere. Al objeto de corroborar la hipótesis H4, se realizaron análisis de la varianza *one way* (aplicando el test de homogeneidad de varianzas de *Levene* y los test de *Tukey* y *Scheffé*) a través de los cuales pretendíamos encontrar diferencias significativas en el esfuerzo destinado por los encuestados a cada una de las dimensiones de la respuesta social corporativa en función de cuál fuese la procedencia del capital de su organización. Sin embargo, los resultados obtenidos -si bien manifiestan que no existen tales diferencias, llevándonos a rechazar la hipótesis H4- han de ser tomados con mucha cautela ya que los valores de la variable procedencia que hacían referencia a una procedencia mayoritaria española así como a una igualdad en los porcentajes de propiedad de cualquiera de las tres procedencias tratadas estaban representados por un sólo individuo. Por este motivo, se efectuaron análisis individuales para cada variable porcentual al objeto de corroborar los resultados obtenidos de forma global.

Antes de exponer los análisis efectuados para detectar diferencias significativas en el esfuerzo social de las subsidiarias en función del porcentaje de su capital social que era originario de una u otra procedencia, hemos de señalar que el 88,5% de las subsidiarias afirmaba poseer un porcentaje nulo de propietarios de un tercer país. Con respecto a la distribución de frecuencias de la variable “porcentaje de propiedad española”, podemos afirmar que el 82,6% de las empresas tenían un porcentaje nulo de propiedad española y, del 17,4% restante, el 12% poseía como máximo un 30% de participación española. La distribución de frecuencias de la variable “propiedad de la casa matriz”, sin embargo, reflejaba que el 72,3% de las empresas eran en un 100% propiedad de la matriz.

Análisis de los resultados

Al igual que en los casos anteriores, se procedió a analizar -mediante el test de la *U* de *Mann-Whitney*- la posible influencia de la variable “sector de actividad” sobre estas tres variables porcentuales, observándose que no existían diferencias significativas en el comportamiento de las variables “porcentaje de propiedad de la matriz”, “porcentaje de propiedad española” y “porcentaje de propiedad de un tercer país” en función del sector en el que operaba la subsidiaria encuestada.

En cuanto al porcentaje de propiedad de la casa matriz, se agruparon sus valores en intervalos y se llevaron a cabo los correspondientes análisis de la varianza para cada dimensión de la respuesta social. Los resultados que se muestran en el cuadro 3.12 indican la no existencia de diferencias significativas en el esfuerzo destinado por las subsidiarias al desarrollo de las actividades de respuesta social en función de esta variable, rechazándose, por tanto, la hipótesis H4b. También es cierto que en una muestra donde el 72,3% de los encuestados pertenecen en un 100% a la casa matriz y sólo el 9,6% de ellos presentan porcentajes inferiores al 50% de este tipo de propiedad, cualquier análisis tenderá a reflejar el comportamiento de la mayoría.

CUADRO 3.12

Grado de asociación entre el porcentaje de propiedad de la subsidiaria que pertenece a la casa matriz y la respuesta social corporativa

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Porcentaje de propiedad de la casa matriz	n	Medias	DT	F (p)	Pares Dif. Sig.
Establecer la postura social corporativa	G1: < 50%	9	0,1068	1,1983	2,1386 (0,1241)	---
	G2: 50% - 80%	5	-0,9083	0,8312		
	G3: >80%	74	0,0292	0,9831		
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: < 50%	9	-0,0863	1,1375	0,1147 (0,8917)	---
	G2: 50% - 80%	5	-0,1105	0,8763		
	G3: >80%	74	0,0448	0,9964		
F o r m u l a r estrategias de respuesta a la sociedad	G1: < 50%	9	0,3088	0,8534	0,3695 (0,6922)	---
	G2: 50% - 80%	5	0,1748	0,4703		
	G3: >80%	74	0,0270	1,0068		
Implementar estrategias de respuesta social	G1: < 50%	9	0,1225	0,8179	0,1553 (0,8564)	---
	G2: 50% - 80%	5	0,0540	0,5234		
	G3: >80%	74	-0,0625	1,0518		
Controlar el proceso de respuesta social	G1: < 50%	9	0,3187	0,7232	0,6561 (0,5215)	---
	G2: 50% - 80%	5	-0,2971	0,7383		
	G3: >80%	74	-0,0035	1,0505		

Con respecto al porcentaje de propiedad de origen español, tampoco se observaron diferencias significativas en el esfuerzo dedicado a las cinco dimensiones de la respuesta social en función de

esta variable (véase cuadro 3.13), llevándonos a rechazar la hipótesis H4a. Al contrario que en el caso anterior, sólo una minoría de empresas (el 1,1%) presentaba más de un cincuenta por cien de propiedad española.

CUADRO 3.13

Grado de asociación entre el porcentaje de propiedad de la subsidiaria que es de origen español y la respuesta social corporativa

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Porcentaje de propiedad español	n	Medias	DT	F (p)	Pares Dif. Sig.
Establecer la postura social corporativa	G1: < 50%	79	0,0273	1,0236	1,0106 (0,3684)	---
	G2: 50% - 80%	6	-0,5701	0,9244		
	G3: >80%	1	0,3093	---		
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: < 50%	79	0,0067	1,0250	0,1844 (0,8319)	---
	G2: 50% - 80%	6	0,2178	0,7151		
	G3: >80%	1	0,3802	---		
F o r m u l a r estrategias de respuesta a la sociedad	G1: < 50%	79	-0,4993	4,0472	0,0816 (0,9217)	---
	G2: 50% - 80%	6	0,1159	0,1352		
	G3: >80%	1	0,1810	---		
Implementar estrategias de respuesta social	G1: < 50%	79	1,0358	5,7716	0,3834 (0,6828)	
	G2: 50% - 80%	6	0,9874	3,8073		
	G3: >80%	1	-3,9626	---		
Controlar el proceso de respuesta social	G1: < 50%	79	0,0301	1,0450	0,209 (0,9793)	---
	G2: 50% - 80%	6	0,0532	0,5853		
	G3: >80%	1	-0,1716	---		

Dado que existe un valor de la variable -subsidiarias con más de un 80% de propiedad española- que está representado por un único individuo, y que puede estar distorsionando los análisis efectuados, consideramos oportuno corroborar los resultados obtenidos del análisis de la varianza *one way* realizando un análisis de diferencia de medias que nos permitiera comparar el esfuerzo social de los dos grupos de subsidiarias mejor representados -aquél cuyos integrantes poseen menos del 50% de propiedad española y el que está formado por subsidiarias que poseen entre un 50% y un 80% de este tipo de propiedad-. Para ello se aplicó el test de la *t* para muestras independientes y sus resultados nos conducen a afirmar que no existen diferencias en el esfuerzo social de las subsidiarias encuestadas en función de que la mayoría de su capital sea o no de procedencia española, rechazándose definitivamente la hipótesis H4a.

La variable que hacía referencia a la propiedad procedente de un tercer país no fue analizada puesto que apenas existían individuos que representaran esta categoría y, por tanto, que justificaran una

comparación de su esfuerzo de respuesta social en relación al resto de los individuos. No fue posible, por tanto, validar la hipótesis H4c.

Así, se observa que tanto a través de un análisis global como particular los resultados nos conducen a rechazar una posible relación entre la procedencia del capital de las subsidiarias encuestadas y el esfuerzo que éstas destinan a las dimensiones de la respuesta social.

Cuota de mercado

En primer lugar, destacar que no existen diferencias sectoriales en cuanto al comportamiento de la variable que nos ocupa y que, a nivel de conjunto, el 66,67% de los individuos posee como máximo un 30% de cuota de mercado.

Al objeto de corroborar la hipótesis H5, agrupamos los valores de la variable en tres intervalos (terciles) y realizamos un análisis de la varianza *one way* con características similares a los realizados en los apartados anteriores. A partir de los resultados obtenidos -que se muestran en el cuadro 3.14- podemos concluir que la cuota de mercado que ostentan las subsidiarias encuestadas no afecta significativamente al nivel de esfuerzo dedicado a desarrollar las actividades recogidas en el proceso de respuesta social que se defiende en el presente proyecto de investigación.

Por tanto, aceptamos la hipótesis H5, coherente con los trabajos de investigación realizados en esta línea y que afirman que la cuota de mercado que posee la empresa en su sector de actividad no influye significativamente en su implicación en actividades de respuesta social.

CUADRO 3.14

Grado de asociación entre la cuota de mercado que ostenta la subsidiaria y la respuesta social corporativa que desarrolla

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Cuota de mercado de la subsidiaria	n	Medias	DT	F (p)	Pares Dif. Sig.
Establecer la postura social corporativa	G1: < 12%	23	-0,1831	1,1446	0,5319 (0,5899)	---
	G2: 12% - 30%	27	-0,0457	0,9231		
	G3: >30%	21	0,1364	1,0214		
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: < 12%	23	0,0326	1,0682	0,0140 (0,9861)	---
	G2: 12% - 30%	27	0,0798	1,0339		
	G3: >30%	21	0,0660	0,9133		

Dimensiones de la respuesta social	Cuota de mercado de la subsidiaria	n	Medias	DT	F (p)	Pares Dif. Sig.
Formular estrategias de respuesta a la sociedad	G1: < 12%	23	-0,1516	1,0773	0,2875 (0,7511)	---
	G2: 12% - 30%	27	-0,0888	0,9861		
	G3: >30%	21	0,0698	0,9072		
Implementar estrategias de respuesta social	G1: < 12%	23	0,1132	0,9497	0,9466 (0,3931)	---
	G2: 12% - 30%	27	0,0267	1,0933		
	G3: >30%	21	-0,3028	1,1148		
Controlar el proceso de respuesta social	G1: < 12%	23	0,0476	0,8963	0,5772 (0,5642)	---
	G2: 12% - 30%	27	-0,1335	0,9478		
	G3: >30%	21	0,1600	1,0357		

Visibilidad de la empresa

El grado de visibilidad de la empresa (compañía internacional y subsidiaria española en particular) ha sido determinado a través de la medición del tamaño empresarial, expresado en este estudio por el número de empleados que conforman la compañía internacional en su conjunto así como la subsidiaria española de producción encuestada.

Centrándonos en las subsidiarias españolas encuestadas hemos comprobado como más de la mitad de la muestra (66%) está compuesta por empresas que como máximo poseen unos 275 empleados, situándose el rango de variación de esta variable entre 10 y 12.500 empleados. Así mismo, y utilizando el test de la *U* de *Mann-Whitney*, podemos decir que con un nivel de significación del 1,55% el tamaño de las subsidiarias encuestadas es superior en el sector del automóvil que en el sector químico (véase cuadro 3.15).

CUADRO 3.15

Tamaño de las subsidiarias en función del sector de actividad
Fuente: Elaboración propia

Sector	n	Rango Medio	U (p)
Químico	59	42,25	723
Automóvil	35	56,34	(0,0155)**

** Nivel de significación <0,05

A su vez, también se observa que el tamaño de las compañías internacionales pertenecientes al sector químico es ligeramente inferior al de aquellas que pertenecen al sector del automóvil. Estas diferencias, observadas en la distribución de frecuencias, fueron testadas a través de la prueba Ji-cuadrado de *Pearson* para tablas de contingencia que, a un nivel de significación del 1,3% y a partir de las diferencias entre las frecuencias observadas y las esperadas bajo la hipótesis de independencia de ambas variables, nos indica que el tamaño de las compañías internacionales no es independiente del sector en el cual éstas operan (véase cuadro 3.16).

CUADRO 3.16

Tamaño de la compañía internacional en función del sector de actividad
Fuente: Elaboración propia

Número de empleados	Sector de actividad		TOTAL
	Químico	Automóvil	
(0 - 4.800)	31 79,5% 52,5% 1,3	8 20,5% 23,5% -1,7	39 (41,9%)
(4.801 - 38.400)	18 58,1% 30,5% -0,4	13 41,9% 38,2% 0,5	31 (33,8%)
(38.401 - 1.200.000)	10 43,5% 16,9% -1,2	13 56,5% 38,2% 1,6	23 (24,7%)
TOTAL	59 (63,4%)	34 (36,6%)	93 (100%)
χ^2 de <i>Pearson</i> = 8,66779 (p) = 0,01312			

Concretamente, los resultados recogidos en el cuadro 3.16 nos muestran que para un tamaño entre cero y 4.800 empleados, el 79,5% de las compañías pertenecen al sector químico y el 20,5% restante al del automóvil. Sin embargo, cuando aumenta el número de empleados, el porcentaje de empresas del sector químico se reduce y cobran mayor importancia las empresas del sector del

automóvil, llegando el porcentaje de estas últimas a superar al porcentaje de empresas del sector químico cuando nos situamos en un tamaño empresarial superior a los 38.400 empleados.

Al objeto de contrastar la hipótesis H7, se llevaron a cabo análisis de la varianza *one way* con el fin de verificar la influencia que ejercía el tamaño de las compañías internacionales y de sus subsidiarias en las dimensiones de la respuesta social corporativa. En lo que al tamaño de las compañías internacionales se refiere, los análisis de la varianza muestran que esta variable influye en el esfuerzo que la empresa subsidiaria destina al establecimiento de la postura social corporativa (véase cuadro 3.17), observándose que a medida que aumenta la visibilidad de las compañías internacionales a que pertenecen las subsidiarias encuestadas estas últimas muestran un mayor esfuerzo en la definición de su misión social.

CUADRO 3.17
*Influencia del tamaño de la compañía internacional
en la respuesta social de las subsidiarias*
Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Número de empleados de la compañía	n	Medias	DT	F (p)	Pares Dif. Sig.
Establecer la postura social corporativa	G1: 0 - 4.800	37	-0,3234	1,1485	2,8055 (0,0662)**	G1-G3
	G2: 4.801-38.400	29	0,1286	0,8624		
	G3: 38.401-1.200.000	21	0,2546	0,8868		
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: 0 - 4.800	37	-0,4178	2,5062	0,7914 (0,4566)	---
	G2: 4.801-38.400	29	-0,3144	3,0450		
	G3: 38.401-1.200.000	21	-1,3482	4,0538		
F o r m u l a r estrategias de respuesta a la sociedad	G1: 0 - 4.800	37	0,1249	0,9363	0,2079 (0,8127)	---
	G2: 4.801-38.400	29	0,0292	0,8710		
	G3: 38.401-1.200.000	21	-0,0421	1,1733		
Implementar estrategias de respuesta social	G1: 0 - 4.800	37	-0,0281	0,9832	0,4726 (0,6250)	---
	G2: 4.801-38.400	29	-0,1915	0,8828		
	G3: 38.401-1.200.000	21	0,0820	1,1996		
Controlar el proceso de respuesta social	G1: 0 - 4.800	37	0,0838	1,0632	0,3707 (0,6913)	---
	G2: 4.801-38.400	29	-0,1318	0,8619		
	G3: 38.401-1.200.000	21	-0,0457	1,1458		

*** Nivel de significación < 0,10

A su vez, el tamaño de la subsidiaria también influye en su respuesta social. Así, si agrupamos los valores que toma la variable “tamaño de la subsidiaria”, utilizando como criterio la división de la distribución en cinco partes iguales (quintiles), los análisis de la varianza realizados y las pruebas de *Tukey* y *Scheffé* nos muestran que el tamaño de la subsidiaria influye significativamente en el

esfuerzo que ésta destina a la formulación de políticas y programas de actuación en pos del bienestar de la sociedad (véase cuadro 3.18).

CUADRO 3.18
Influencia del tamaño de la subsidiaria en la respuesta social corporativa
Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Número de empleados de la subsidiaria	n	Medias	DT	F (p)	Dif. Sig.
Establecer la postura social corporativa	G1: 0-55	18	-0,1281	0,8978	0,1316 (0,9704)	---
	G2: 55-104	17	0,0932	1,2791		
	G3: 104-224	19	-0,1114	1,2041		
	G4: 224-550	18	-0,0098	0,8874		
	G5: > 550	16	-0,0076	0,8384		
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: 0-55	18	-0,0560	0,9803	0,9695 (0,4288)	---
	G2: 55-104	17	0,3475	0,9236		
	G3: 104-224	19	-0,2255	1,1257		
	G4: 224-550	18	-0,1667	0,9150		
	G5: > 550	16	0,1453	1,0561		
Formular estrategias de respuesta a la sociedad	G1: 0-55	18	-0,0760	0,8305	2,7795 (0,0320)**	G2-G3
	G2: 55-104	17	0,4894	0,9411		
	G3: 104-224	19	-0,4647	1,0245		
	G4: 224-550	18	0,0260	1,0335		
	G5: > 550	16	0,2986	0,7582		
Implementar estrategias de respuesta social	G1: 0-55	18	0,0368	0,8243	0,9077 (0,4634)	---
	G2: 55-104	17	-0,2316	1,0746		
	G3: 104-224	19	0,1630	1,0363		
	G4: 224-550	18	-0,3670	1,1363		
	G5: > 550	16	0,0890	0,9130		
Controlar el proceso de respuesta social	G1: 0-55	18	-0,0482	1,1533	0,6256 (0,6456)	---
	G2: 55-104	17	0,1984	0,8207		
	G3: 104-224	19	0,1635	0,9178		
	G4: 224-550	18	-0,1938	1,0377		
	G5: > 550	16	-0,2117	1,1312		

** Nivel de significación < 0,05.

Como podemos observar, a medida que la subsidiaria pasa de tener como máximo 55 empleados a duplicar su plantilla hasta los 100 empleados, el esfuerzo destinado a la formulación de programas sociales pasa de tener carácter negativo a tomar signo positivo y con un nivel importante. Sin embargo, y en sentido inverso, cuando la subsidiaria experimenta un crecimiento que la sitúa algo por encima de los 200 empleados, el esfuerzo en formulación se reduce considerablemente siendo incluso inferior al que presentan aquellas empresas que apenas superan los 50 empleados. La

complejidad a la que se enfrentan las subsidiarias con este crecimiento y el esfuerzo organizativo que supone va en detrimento de las actividades encaminadas al mantenimiento del bienestar de la sociedad. Sin embargo, cuando la subsidiaria alcanza un tamaño bastante considerable, más de 225 empleados, se produce una recuperación del esfuerzo de formulación que aumenta a medida que pasamos de grupo, concretamente cuando pasamos del grupo tres al cuatro y del cuatro al cinco. Por tanto, podemos afirmar que, en líneas generales y para las subsidiarias encuestadas, un mayor tamaño, expresado en número de empleados, trae consigo una mayor implicación en actividades de respuesta social. Esa mayor implicación para los dos sectores analizados se produce más concretamente en el ámbito de la formulación de políticas y programas sociales.

Los resultados de los dos análisis efectuados nos muestran la existencia de diferencias significativas en el esfuerzo destinado al establecimiento de la postura social corporativa y a la formulación de las políticas sociales -a medida que incrementa el tamaño de la compañía y de la subsidiaria, respectivamente-. Por tanto, podríamos aceptar para estas dos dimensiones de la respuesta social la hipótesis H7.

Autonomía en la toma de decisiones

La mayoría de los encuestados -60,4%- afirmaba que las decisiones en sus empresas eran propuestas por las subsidiarias con base en las directrices establecidas por la casa matriz. El siguiente modelo en importancia -26% de los encuestados- para la toma de decisiones era aquél en el que las decisiones venían establecidas en su mayoría por la casa matriz.

Con el fin de corroborar o rechazar la hipótesis H8, que propone que aquellas subsidiarias en las que las políticas y programas vienen establecidos por la casa matriz tendrán más dificultades para emprender actividades de respuesta social, realizamos un análisis de la varianza *one way* (junto con los test de *Tukey* y *Scheffé*) no encontrando diferencias significativas (véase cuadro 3.19) en el esfuerzo que destinan las subsidiarias encuestadas a este tipo de actividades en función de la centralización *versus* descentralización que caracterice la toma de decisiones en sus empresas; rechazamos, por tanto, esta hipótesis. Creemos que sería necesario corroborar estos resultados en futuras investigaciones, dada la importancia que tiene el modelo de toma de decisiones de un grupo internacional a la hora de definir la actuación de sus subsidiarias nacionales.

CUADRO 3.19

Influencia del grado de centralización de la toma de decisiones en la respuesta social corporativa

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Centralización de la toma de decisiones	n	Media	DT	F (p)	Pares Dif. Sig.
Establecer la postura social corporativa	Baja centralización	12	-0,2671	1,1755	0,7860 (0,4589)	---
	Alta centralización	24	0,1579	0,9582		
	Centralización media	53	-0,0754	1,0057		
Analizar las demandas de los grupos de interés	Baja centralización	12	-0,0541	1,1691	0,0256 (0,9748)	---
	Alta centralización	24	0,0255	0,9474		
	Centralización media	53	-0,0092	0,9995		
Formular estrategias de respuesta a la sociedad	Baja centralización	12	-0,3033	0,8081	1,3993 (0,2523)	---
	Alta centralización	24	-0,0584	1,0741		
	Centralización media	53	0,1724	0,9338		
Implementar estrategias de respuesta social	Baja centralización	12	-0,1678	0,9295	0,6185 (0,5411)	---
	Alta centralización	24	-0,2050	0,9915		
	Centralización media	53	0,0477	1,0258		
Controlar el proceso de respuesta social	Baja centralización	12	0,2997	0,9030	0,9770 (0,3806)	---
	Alta centralización	24	0,0720	0,9157		
	Centralización media	53	-0,1211	1,0588		

Estructura organizativa

En esta línea pedimos a los encuestados que señalaran qué dos cambios principales había experimentado su estructura organizativa con el fin de propiciar el desarrollo de actividades de respuesta social. Las opciones posibles eran: (1) la asignación de ejecutivos que asuman de forma permanente la responsabilidad del área social, (2) la creación de un comité directivo permanente que se ocupe de las materias de responsabilidad social y (3) la creación de un departamento especializado en responsabilidad social corporativa. No obstante, algunos encuestados señalaron la asignación de responsabilidades de tipo social al área de recursos humanos.

De los encuestados, sólo el 7,3% señaló la creación de un comité permanente como cambio estructural importante. De igual forma, la creación de un departamento de responsabilidad social y la asignación de este tipo de responsabilidades al área de recursos humanos eran ajustes de estructura muy poco utilizados para el mejor desempeño de actividades de respuesta social. La

opción más señalada , tan sólo con un 21,8% , por los encuestados fue la asignación de ejecutivos individuales que de forma permanente asumieran la responsabilidad de las tareas de respuesta social. Todo ello nos pone de manifiesto la escasa presencia que tienen las responsabilidades en el área social dentro de la estructura organizativa de las empresas encuestadas.

Al objeto de contrastar las hipótesis H9, realizamos contrastes de igualdad de medias a través del estadístico *t* de *Student* con el fin de detectar si la adopción de un determinado ajuste estructural ejerce o no una influencia significativa en el esfuerzo social realizado en las empresas (véase cuadro 3.20).

CUADRO 3.20

Influencia de la estructura organizativa en las dimensiones de la respuesta social

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social afectadas	Estructura organizativa	Valor	n	Medias	DT	<i>t</i> (<i>p</i>)
Establecimiento de la postura social	Creación de un comité	SÍ	7	0,4381	0,407	2,64 (0,019)**
		NO	80	-0,0685	1,021	
Análisis del entorno de grupos de interés	Designación de ejecutivos individuales	SÍ	21	0,2930	0,726	2,13 (0,039)**
		NO	66	-0,1390	1,034	

** Nivel de significación < 0,05.

Como se desprende de los resultados recogidos en el cuadro 3.20, solamente la existencia de un comité dentro de la empresa y de ejecutivos individuales que asuman de una forma permanente la responsabilidades hacia la sociedad mostraron influencia en el establecimiento de la postura social corporativa y en el análisis del entorno de grupos de interés, respectivamente. Las subsidiarias que habían adoptado estos cambios en su estructura organizativa presentan un valor medio más alto en las dos dimensiones de la respuesta social mencionadas. La existencia de un departamento de responsabilidad social en la empresa no mostró influencia significativa en el esfuerzo destinado a cada una de las dimensiones de la respuesta social.

A partir de los resultados anteriores podemos decir que la hipótesis H9 se corrobora sólo parcialmente, en tanto que la existencia de un comité directivo que se ocupe de forma permanente de las obligaciones sociales influye en la respuesta social corporativa, aunque sólo en la dimensión “establecimiento de la postura social”. De la misma forma, la designación de ejecutivos individuales que asuman de forma permanente estas obligaciones influye de forma significativa

en la dimensión “análisis del entorno”. Sin embargo, la influencia que ejerce la existencia de un departamento de respuesta social en el esfuerzo social no pudo ser plenamente probada dado el reducido número de empresas encuestadas que habían creado dichos departamentos.

En relación a las áreas o niveles de la estructura organizativa cuyas decisiones determinan la implicación social de la empresa, se planteó la hipótesis H10. Antes de exponer los resultados de los análisis efectuados para el contraste de dicha hipótesis, cabe destacar que la mayoría de los encuestados afirmaron que la opinión del director general y de la alta dirección ejercía bastante o máxima influencia en la toma de decisiones referente a la sociedad -el 67,7% y 66,6%, respectivamente, de los encuestados-. Sin embargo, sólo el 32,2% de los encuestados afirmaba que los directivos de nivel medio ejercían bastante o máxima influencia en la toma de decisiones de respuesta social; lo mismo ocurría con la influencia de los empleados, ya que sólo el 34,4% de los encuestados afirmó que la opinión de éstos tenía bastante o máxima influencia en la toma de decisiones sociales.

La realización de un análisis de la varianza de *Kruskal Wallis* para conocer la influencia que ejerce la participación -mínima (G1), poca (G2), media (G3), bastante (G4) o máxima (G5)- de cada nivel organizativo en el proceso de respuesta social dio como resultado que cuanto más participa la alta dirección en dichas decisiones, mayor esfuerzo se destina al establecimiento de una postura social (a un nivel de significación del 0,0456) y a la implementación de actividades de carácter social (a un nivel de significación del 0,0786). Estos resultados, que se recogen en los cuadros 3.21 y 3.22, proporcionan evidencia empírica sobre aquellas opiniones, como la de Merenda (1981) y Berthoin-Antal (1992), que defienden el papel fundamental que desempeña la alta dirección en la toma de decisiones encaminada a impulsar la implicación social de la empresa. Aceptamos, por tanto, para estas dos dimensiones de la respuesta social la hipótesis H10. Por su parte, la mayor o menor participación de la dirección media o de los empleados no influye de forma significativa en el grado de esfuerzo destinado a la respuesta social.

CUADRO 3.21

Influencia del director general y de la alta dirección en la respuesta social corporativa

Fuente. Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Director general		Alta dirección	
	Rango medio	χ^2 (p)	Rango medio	χ^2 (p)
Establecer la postura social corporativa	G1: 88,00 G2: 33,50 G3: 46,00 G4: 41,61 G5: 49,83	7,628 (0,106)	G1: 88,00 G2: 19,75 G3: 45,92 G4: 43,73 G5: 48,70	9,708 (0,045)**
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: 31,50 G2: 23,75 G3: 44,52 G4: 46,08 G5: 50,52	4,251 (0,373)	G1: 31,50 G2: 41,50 G3: 35,21 G4: 47,51 G5: 54,91	7,606 (0,107)
Formular estrategias de respuesta a la sociedad	G1: 40,00 G2: 52,75 G3: 47,96 G4: 42,32 G5: 47,52	1,303 (0,860)	G1: 40,00 G2: 45,25 G3: 47,04 G4: 43,38 G5: 47,83	0,599 (0,963)
Implementar estrategias de respuesta social	G1: 22,00 G2: 26,75 G3: 49,26 G4: 45,61 G5: 46,87	4,223 (0,376)	G1: 22,00 G2: 15,50 G3: 46,17 G4: 45,49 G5: 52,09	8,379 (0,078)***
Controlar el proceso de respuesta social	G1: 20,00 G2: 35,75 G3: 49,26 G4: 42,21 G5: 51,09	4,598 (0,331)	G1: 20,00 G2: 37,75 G3: 44,29 G4: 43,32 G5: 53,83	4,906 (0,297)

*** Nivel de significación < 0,10; ** Nivel de significación < 0,05

CUADRO 3.22

Influencia de la dirección media y de los empleados en la respuesta social corporativa

Fuente. Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Dirección media		Empleados	
	Rango medio	χ^2 (p)	Rango Medio	χ^2 (p)
Establecer la postura social corporativa	G1: 40,00 G2: 39,60 G3: 46,90 G4: 44,46 G5: 60,80	2,819 (0,588)	G1: 31,33 G2: 47,10 G3: 45,19 G4: 44,92 G5: 60,80	3,578 (0,466)

Continuación...

Dimensiones de la respuesta social	Dirección media		Empleados	
	Rango medio	χ^2 (p)	Rango Medio	χ^2 (p)
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: 31,00 G2: 32,67 G3: 47,43 G4: 49,63 G5: 59,60	7,142 (0,128)	G1: 52,67 G2: 37,86 G3: 42,38 G4: 51,15 G5: 59,60	5,386 (0,249)
Formular estrategias de respuesta a la sociedad	G1: 31,00 G2: 38,87 G3: 47,60 G4: 46,00 G5: 57,00	3,450 (0,485)	G1: 39,50 G2: 43,86 G3: 44,31 G4: 47,46 G5: 57,00	1,582 (0,811)
Implementar estrategias de respuesta social	G1: 18,75 G2: 43,20 G3: 47,31 G4: 46,46 G5: 54,00	5,078 (0,279)	G1: 22,33 G2: 44,62 G3: 51,41 G4: 42,65 G5: 54,00	7,222 (0,124)
Controlar el proceso de respuesta social	G1: 36,75 G2: 40,87 G3: 44,67 G4: 50,25 G5: 50,60	1,949 (0,745)	G1: 47,83 G2: 34,05 G3: 45,97 G4: 52,65 G5: 50,60	6,240 (0,181)

Postura empresarial respecto a las obligaciones sociales

La mayoría de los encuestados afirmaron que tanto la postura social del grupo internacional a que pertenecían así como la suya propia influían bastante o tenían una influencia máxima en la toma de decisiones de carácter social. Más concretamente, el 66,6% de los encuestados afirmaba que la postura social de las compañías de que formaban parte influía de modo importante en las decisiones de responsabilidad social de la subsidiaria y el 69,8% daba una gran importancia a la postura social por ellos mismos establecida como factor influyente en la toma de decisiones sociales.

Al objeto de testar la hipótesis H11, donde proponíamos que las subsidiarias que fundamentan sus decisiones de respuesta social en una postura social corporativa establecerán procesos de respuesta social más formalizados, aplicamos el análisis de la varianza de *Kruskall-Wallis*. Mediante dicha prueba pretendíamos conocer si la influencia -mínima (G1), poca (G2), media (G3), bastante (G4) o máxima (G5)- que las subsidiarias encuestadas atribuían a la postura social de su compañía y a la suya propia a la hora de adoptar decisiones de respuesta social estaba relacionada con un mayor

Análisis de los resultados

o menor esfuerzo social. Los resultados obtenidos -véase cuadro 3.23- nos indican que el esfuerzo destinado al “establecimiento de las obligaciones concretas que tiene la empresa con sus grupos de interés” aumenta de forma considerable, a un nivel de significación del 0,0643, cuando existe una postura social de grupo y que el esfuerzo destinado a la “implementación de políticas y programas destinados a dar respuesta a las exigencias de la sociedad” se ve influenciado de forma positiva, a un nivel de significación del 0,0559, por la existencia de una postura social a nivel de subsidiaria. Por tanto, se acepta la hipótesis H11 para estas dos dimensiones del proceso de respuesta social, que se ven impulsadas por la existencia de una postura social corporativa claramente establecida.

CUADRO 3.23

Influencia de la postura empresarial respecto a las obligaciones sociales en el proceso de respuesta social

Fuente. Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Postura social de la matriz		Postura social de la subsidiaria	
	Rango medio	χ^2 (p)	Rango Medio	χ^2 (p)
Establecer la postura social corporativa	G1: 27,75 G2: 31,75 G3: 33,90 G4: 49,71 G5: 50,97	8,876 (0,064)***	G1: 36,00 G2: 37,56 G3: 38,93 G4: 44,88 G5: 52,48	3,627 (0,458)
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: 48,25 G2: 39,25 G3: 35,43 G4: 46,50 G5: 51,33	4,614 (0,329)	G1: 76,00 G2: 36,11 G3: 33,33 G4: 46,27 G5: 52,48	7,597 (0,107)
Formular estrategias de respuesta a la sociedad	G1: 17,75 G2: 23,58 G3: 47,57 G4: 44,29 G5: 50,63	7,676 (0,104)	G1: 7,00 G2: 36,22 G3: 45,80 G4: 41,95 G5: 55,00	7,240 (0,123)
Implementar estrategias de respuesta social	G1: 17,75 G2: 35,75 G3: 39,86 G4: 46,55 G5: 50,67	5,013 (0,285)	G1: 6,00 G2: 31,22 G3: 35,27 G4: 50,00 G5: 49,52	9,216 (0,055)***
Controlar el proceso de respuesta social	G1: 46,75 G2: 26,58 G3: 40,29 G4: 45,29 G5: 52,53	5,553 (0,235)	G1: 77,00 G2: 30,22 G3: 40,53 G4: 45,90 G5: 50,70	6,101 (0,191)

*** Nivel de significación < 0,10

Actitud reactiva *versus* proactiva en la formulación de políticas sociales

En primer lugar, destacamos que el 60,4% de los encuestados afirmaba que los programas sociales que se desarrollaban en sus organizaciones tenían carácter reactivo, esto es, se diseñaban *ad hoc* ante cualquier acontecimiento o demanda que se presentaba en el entorno. El 32,2% de las subsidiarias prefijaba de antemano sus programas sociales sin perjuicio de que éstos fueran modificados en el momento de aplicarlos con el fin de lograr una mayor adecuación de los mismos.

Al objeto de testar la hipótesis H12 y corroborar que una postura proactiva en la formulación de planes de respuesta influye significativamente en la adopción de un proceso de respuesta social riguroso y completo, realizamos análisis de diferencia de medias, a través de la prueba *t* de *Student*, para las dos posturas que se contemplan -reactiva y proactiva-. Los resultados, recogidos en el cuadro 3.24, nos indican que, efectivamente, las dimensiones de la respuesta social que hacen referencia al establecimiento de la postura social corporativa, al análisis de las demandas de los grupos de interés y a la elección de estrategias de respuesta a la sociedad, se ven considerablemente mejoradas cuando las empresas adoptan una actitud proactiva. Por ello, aceptamos la hipótesis H12 sólo para estas tres dimensiones de la respuesta social, ya que las otras dos dimensiones del proceso no resultaron afectadas por dicha actitud empresarial.

CUADRO 3.24

Influencia que ejerce la actitud en la formulación de políticas sociales sobre el proceso de respuesta social

Fuente. Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Actitud	n	Media	DT	t
Establecer la postura social corporativa	Reactiva	54	-0,2935	0,993	-3,82 (0,000)*
	Proactiva	30	0,4817	0,831	
Analizar las demandas de los grupos de interés	Reactiva	54	-0,2152	1,011	-2,02 (0,047)**
	Proactiva	30	0,2158	0,890	
Formular estrategias de respuesta la sociedad	Reactiva	54	-0,1092	0,963	-2,03 (0,045)**
	Proactiva	30	0,3159	0,831	
Implementar estrategias de respuesta social	Reactiva	54	-0,1608	0,997	-1,51 (0,135)
	Proactiva	30	0,1784	0,965	
Controlar el proceso de respuesta social	Reactiva	54	-0,0285	0,999	0,71 (0,480)
	Proactiva	30	0,1316	0,975	

* Nivel de significación < 0,001; ** Nivel de significación < 0,05

3.4.2. Variables de la compañía internacional

Número de países en los que fabrica

En primer lugar, es de destacar que la mayoría de las compañías operan en un reducido número de países; el 71% de ellas realiza operaciones de fabricación en unos 22 países y el 29% restante son compañías internacionales de muy diverso tamaño, puesto que fabrican en un radio de 25 a 150 países anfitriones.

Al objeto de corroborar la hipótesis H13, realizamos un análisis de la varianza *one way*, agrupando para ello en intervalos los valores de la variable en cuestión. Completamos dichos análisis con las pruebas de *Tukey* y *Scheffe* que nos indicarían concretamente entre qué grupos de empresas existen diferencias significativas con respecto al esfuerzo destinado a las dimensiones de la respuesta social. Los resultados reflejaron diferencias significativas entre individuos atendiendo a la variable número de países en que fabrica la compañía (lo cual denota el carácter multidoméstico *versus* global de la estrategia internacional adoptada por estas compañías). Las diferencias se observan en

las dimensiones “establecimiento de la postura social corporativa” e “implementación de actividades de respuesta social”, tal y como se refleja en el cuadro 3.25.

CUADRO 3.25
Influencia del n° de países en que fabrica la compañía sobre las dimensiones de la respuesta social corporativa
 Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	N° de países	n	Medias	DT	F (p)	Dif. Sig.
Establecer la postura social corporativa	G1: 0-5	18	-0,6684	0,8177	3,7326 (0,0076)**	G3-G1
	G2: 6-10	19	-0,2554	1,0751		
	G3: 11-20	21	0,4111	0,8731		
	G4: 21-35	14	0,1250	0,9406		
	G5: 36-150	18	0,1827	1,0327		
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: 0-5	18	-0,5546	0,9215	1,8773 (0,1218)	---
	G2: 6-10	19	0,1989	1,0244		
	G3: 11-20	21	0,1757	0,8171		
	G4: 21-35	14	0,0846	1,0905		
	G5: 36-150	18	0,0775	1,0501		
Formular estrategias de respuesta a la sociedad	G1: 0-5	18	-0,0639	0,8807	0,5225 (0,7194)	---
	G2: 6-10	19	-0,0543	1,1176		
	G3: 11-20	21	0,3034	1,0013		
	G4: 21-35	14	0,0934	0,7845		
	G5: 36-150	18	-0,0420	0,9789		
Implementar políticas y programas sociales	G1: 0-5	18	-0,2079	0,7661	2,9258 (0,0256)**	G2-G3
	G2: 6-10	19	0,2362	0,9734		
	G3: 11-20	21	-0,5910	1,1722		
	G4: 21-35	14	0,1862	0,7686		
	G5: 36-150	18	0,2599	0,9467		
Controlar el proceso de respuesta social	G1: 0-5	18	0,1555	2,4493	0,3849 (0,8189)	---
	G2: 6-10	19	0,3004	4,4077		
	G3: 11-20	21	-0,2440	4,4741		
	G4: 21-35	14	0,9996	4,1348		
	G5: 36-150	18	0,9793	2,2647		

** Nivel de significación < 0,05.

Como puede apreciarse, las mayores diferencias en el esfuerzo destinado al establecimiento de la postura social corporativa se producen cuando la compañía a la que pertenece la subsidiaria pasa de estar presente con actividades de fabricación como máximo en cinco países a poseer actividades de estas características en un intervalo de once hasta veinte países. Sin embargo, a medida que aumenta la presencia manufacturera de la compañía se ve mermado el esfuerzo destinado por las subsidiarias al desarrollo de esta dimensión de la respuesta, aunque sigue manteniendo valores

positivos y altos en comparación con aquellas empresas multinacionales donde la centralización es máxima y que no superan los diez países en cuanto a presencia manufacturera.

En cuanto al esfuerzo destinado a la implementación de actividades de respuesta social, se observa que aquellas compañías que pasan de estar fabricando como máximo en cinco países, esto es, siguen claramente una estrategia internacional de tipo global, a tener operaciones de fabricación entre seis y diez países aumentan considerablemente el esfuerzo que destinan a esta vertiente de la respuesta social. Sin embargo, el aumento de la presencia manufacturera al intervalo 11-20 países trae consigo una fuerte disminución del esfuerzo de implementación, quizá derivado de la mayor complejidad que supone operar con mayor presencia de fabricación en los mercados internacionales y que resta esfuerzo al desarrollo de actividades cuya repercusión se observa sólo en el largo plazo.

A la vista de los resultados anteriores, y tomando como referencia la tendencia general en el esfuerzo social, podemos aceptar para las dos dimensiones de la respuesta consideradas, la hipótesis H13.

Razones para establecerse en el mercado anfitrión

Como ya apuntamos en el capítulo anterior, las razones que pueden llevar a una compañía a establecer operaciones de fabricación en un país extranjero son múltiples. A partir de la revisión bibliográfica, se propusieron en el cuestionario once razones de las cuales la subsidiaria de fabricación encuestada debía marcar las tres principales que habían motivado su establecimiento en España. Así mismo, se ofreció la posibilidad al encuestado de que señalara algún otro motivo que había sido determinante para la introducción de su compañía en España en el caso de que no apareciera en la relación propuesta. Hemos de decir que los encuestados apuntaron cuatro razones adicionales de introducción en el mercado español, a saber, adaptarse al mercado español, seguir a un cliente clave, aprovechar un buen momento para establecerse en Europa, y aprovechar la buena posición que se ostentaba en los mercados mundiales.

Al objeto de verificar las hipótesis H14, H15, H16, H17 y las cinco hipótesis exploratorias formuladas, realizamos análisis de diferencia de medias a través de la prueba *t de Student* con el fin de conocer si el esfuerzo social de las subsidiarias encuestadas estaba influenciado por los motivos concretos que habían llevado a su compañía internacional a establecer dicho centro de producción en España. Se analizó la influencia sólo de once motivos, puesto que cuatro de ellos

fueron citados por una única empresa no siendo interpretables, por tanto, los *test de la t* para estas razones de introducción al mercado español.

Antes de abordar la interpretación de los resultados que hemos obtenido con estos análisis, estimamos oportuno hacer un breve comentario sobre la distribución de frecuencias de estos motivos, así como sobre la posible existencia de diferencias significativas en función del sector de actividad.

Los dos motivos de introducción que han alcanzado los mayores niveles de frecuencia son el deseo de abastecer la demanda del mercado español (66,3% de los individuos) y el deseo de crear una plataforma de producción desde la cual exportar hacia otros mercados (46,1% de los individuos). A estos motivos le siguen con un nivel del 19,1%, cada uno, el aprovechamiento de factores baratos y el deseo de crear una fuente de suministro para otras subsidiarias. Así mismo, el deseo de conseguir la lealtad de los clientes potenciales fue señalado por un 16,9% de los encuestados.

Por otra parte, tal y como se muestra en el cuadro 3.26, existen algunas diferencias con respecto a los motivos de introducción de las compañías internacionales en el mercado español en función del sector de actividad en el que operan los encuestados -filas sombreadas-. La proporción de compañías del sector del automóvil que se introducen en España para acceder a factores productivos de bajo coste y de calidad, para aprovechar incentivos del gobierno y para exportar desde este país hacia otros mercados es ligeramente superior a la proporción de compañías del sector químico que destacan éstas como principales razones de entrada al mercado español. Sin embargo, el porcentaje de empresas del sector químico que se introduce en España para evitar costes de transporte es mayor al porcentaje de empresas del sector del automóvil con esta razón de entrada.

CUADRO 3.26
Razones de entrada en España por sectores de actividad
Fuente: Elaboración propia

Razones de entrada	Sectores	Número de empresas	% de empresas del sector
Abastecer al mercado español	Químico	41	67,2
	Automóvil	22	69,2
Conseguir la lealtad del cliente	Químico	9	14,8

Continuación...

Razones de entrada	Sectores	Número de empresas	% de empresas del sector
	Automóvil	6	17,1
Acceder a factores productivos a bajo coste	Químico	7	11,5
	Automóvil	12	34,3
Acceder a factores productivos de calidad	Químico	4	6,6
	Automóvil	5	14,3
Imposibilidad de servir al mercado mediante operaciones comerciales	Químico	3	4,9
	Automóvil	2	5,7
Evitar costes de transporte	Químico	10	16,4
	Automóvil	3	8,6
Evitar barreras a la exportación	Químico	11	18,0
	Automóvil	5	14,3
Aprovechar incentivos del gobierno	Químico	4	6,6
	Automóvil	4	11,4
Abastecer a otras subsidiarias de la compañía	Químico	9	14,8
	Automóvil	6	17,1
Exportar a otros mercados	Químico	25	41
	Automóvil	20	57,1
Crecer	Químico	2	3,3
	Automóvil	0	0

Los resultados obtenidos de los análisis tendentes a determinar el nivel de influencia que ejercen los motivos de introducción en España sobre cada una de las dimensiones de la respuesta social se detallan en los cuadros 3.27, 3.28, 3.29, 3.30 y 3.31.

Como se manifiesta en el cuadro 3.27, los resultados muestran que el “establecimiento de una postura social” por parte de las subsidiarias encuestadas se ve influenciado de forma significativa por dos de las razones establecidas, el crecimiento de la compañía internacional y la creación de una fuente de aprovisionamiento para otras subsidiarias de la misma. Analizando los valores medios podemos decir que las subsidiarias establecidas en España para contribuir al crecimiento de la compañía internacional a la que pertenecen presentan esfuerzos superiores en esta dimensión

de respuesta social que aquellas otras que no declaran que sea éste uno de los principales motivos de su introducción en España. Por el contrario, aquellas subsidiarias establecidas en España para servir de fuente de suministro a otras compañeras del grupo internacional al que pertenecen presentan esfuerzos menores en el establecimiento de una postura social corporativa que aquellas que no destacan esta razón como determinante de su introducción en el mercado español.

CUADRO 3.27
Influencia de las razones de entrada en el mercado español sobre el establecimiento de una postura social corporativa

Fuente: Elaboración propia

Razones de entrada	Valores	n	Medias	DT	t
Abastecer al mercado español	SÍ	59	-0,0002	1,010	0,64
	NO	27	-0,1502	1,013	(0,525)
Conseguir la lealtad del cliente	SÍ	13	-0,0974	0,878	-0,19
	NO	73	-0,0383	1,034	(0,847)
Acceder a factores productivos a bajo coste	SÍ	17	0,2362	1,104	1,30
	NO	69	-0,1171	0,978	(0,197)
Acceder a factores productivos de calidad	SÍ	9	-0,1316	0,997	-0,26
	NO	77	-0,0374	1,014	(0,792)
Imposibilidad de servir al mercado mediante operaciones comerciales	SÍ	5	-0,1995	1,000	-0,35
	NO	81	-0,0379	1,013	(0,730)
Evitar costes de transporte	SÍ	12	0,0755	1,330	0,45
	NO	74	-0,0672	0,955	(0,652)
Evitar barreras a la exportación	SÍ	15	-0,2622	0,995	-0,91
	NO	71	-0,0018	1,011	(0,366)
Aprovechar incentivos del gobierno	SÍ	8	0,0471	1,253	0,28
	NO	78	-0,0569	0,988	(0,783)
Abastecer a otras subsidiarias de la compañía	SÍ	14	-0,6338	0,848	-2,45
	NO	72	0,0668	1,001	(0,016)**
Exportar a otros mercados	SÍ	42	1,025	0,998	1,35
	NO	44	-0,1902	1,006	(0,179)
Crecer	SÍ	2	0,7704	0,062	7,05
	NO	84	-0,0667	1,011	(0,000)*

* Nivel de significación < 0,001; ** Nivel de significación < 0,05.

En relación a la dimensión “análisis del entorno de grupos de interés” y tal como se desprende del cuadro 3.28, podemos afirmar que se produce una influencia significativa en el esfuerzo que las subsidiarias encuestadas dedican a la misma si el motivo de su establecimiento en España ha sido el aprovechamiento de factores productivos a bajo coste o bien la imposibilidad de abastecer al mercado mediante operaciones comerciales, siendo el efecto de estos motivos en la respuesta social corporativa de diferente signo. Más concretamente, cuando la subsidiaria encuestada ha sido

establecida en España para aprovechar la existencia de factores baratos, el esfuerzo destinado al análisis de los grupos de interés es menor que cuando este motivo no forma parte de las razones principales de introducción en el mercado español. En sentido inverso, cuando la compañía internacional ha establecido una subsidiaria de producción en España para suplir las deficiencias de la comercialización, el esfuerzo destinado a analizar el entorno de grupos de interés aumenta.

CUADRO 3.28
Influencia de las razones de entrada en el mercado español sobre el análisis del entorno de grupos de interés
Fuente: Elaboración propia

Razones de entrada	Valores	n	Medias	DT	t
Abastecer al mercado español	SÍ	59	0,053	0,944	1,27
	NO	27	-0,2379	1,073	(0,207)
Conseguir la lealtad del cliente	SÍ	13	0,2449	0,969	1,12
	NO	73	-0,0886	0,990	(0,265)
Acceder a factores productivos a bajo coste	SÍ	17	-0,4635	1,163	-2,02
	NO	69	0,0666	0,921	(0,047)**
Acceder a factores productivos de calidad	SÍ	9	-0,3325	1,178	-0,94
	NO	77	-0,0038	0,968	(0,348)
Imposibilidad de servir al mercado mediante operaciones comerciales	SÍ	5	0,6715	0,526	2,90
	NO	81	-0,0820	0,996	(0,028)**
Evitar costes de transporte	SÍ	12	-0,3979	1,282	-1,08
	NO	74	0,0201	0,931	(0,298)
Evitar barreras a la exportación	SÍ	15	-0,0765	1,207	-0,16
	NO	71	-0,0301	0,946	(0,870)
Aprovechar incentivos del gobierno	SÍ	8	-0,0323	0,865	0,02
	NO	78	-0,0388	1,006	(0,986)
Abastecer a otras subsidiarias de la compañía	SÍ	14	-0,1893	1,016	-0,62
	NO	72	-0,0088	0,988	(0,535)
Exportar a otros mercados	SÍ	42	-0,0539	0,986	-0,14
	NO	44	-0,0232	1,003	(0,887)
Crecer	SÍ	2	0,9359	0,348	1,42
	NO	84	-0,0614	0,988	(0,160)

** Nivel de significación < 0,05.

De la lectura de los resultados recogidos en el cuadro 3.29, podemos señalar que la dimensión de la respuesta social que hace referencia a la “formulación de políticas y programas sociales” adecuados a las demandas procedentes del entorno de grupos de interés no se ve especialmente influenciada por las razones de entrada al territorio español señaladas por los encuestados.

CUADRO 3.29
Influencia de las razones de entrada en el mercado español sobre la formulación de políticas y programas sociales

Fuente: Elaboración propia

Razones de entrada	Valores	n	Medias	DT	t
Abastecer al mercado español	SÍ	59	-0,0013	0,975	-0,64
	NO	27	0,1418	0,922	(0,522)
Conseguir la lealtad del cliente	SÍ	13	-0,0718	0,821	-0,47
	NO	73	0,0642	0,981	(0,639)
Acceder a factores productivos a bajo coste	SÍ	17	0,1822	0,849	0,67
	NO	69	0,0095	0,983	(0,508)
Acceder a factores productivos de calidad	SÍ	9	-0,1480	0,767	-0,63
	NO	77	0,0660	0,977	(0,528)
Imposibilidad de servir al mercado mediante operaciones comerciales	SÍ	5	0,0681	0,946	0,06
	NO	81	0,0421	0,962	(0,953)
Evitar costes de transporte	SÍ	12	0,1564	1,110	0,44
	NO	74	0,0253	0,935	(0,662)
Evitar barreras a la exportación	SÍ	15	0,1492	0,880	0,47
	NO	71	0,0213	0,975	(0,640)
Aprovechar incentivos del gobierno	SÍ	8	0,3330	0,758	0,90
	NO	78	0,0139	0,973	(0,372)
Abastecer a otras subsidiarias de la compañía	SÍ	14	0,0319	0,809	-0,05
	NO	72	0,0459	0,987	(0,960)
Exportar a otros mercados	SÍ	42	0,1497	1,037	1,01
	NO	44	0,0576	0,870	(0,317)
Crecer	SÍ	2	0,5943	0,443	0,82
	NO	84	0,0305	0,962	(0,413)

Como se desprende de la información recogida en el cuadro 3.30, solamente aquellas empresas que señalaron como razones principales de su apertura en España la imposibilidad de abastecer el mercado español mediante operaciones comerciales y el deseo de crecer por parte de la compañía internacional de la que forman parte, reflejan un esfuerzo significativamente mayor en cuanto a la implementación de políticas y programas sociales formulados con la finalidad de responder a las demandas de los grupos de interés. Ambas razones de establecimiento tienen un efecto positivo en esta dimensión de la respuesta social corporativa.

CUADRO 3.30

Influencia de las razones de entrada en el mercado español sobre la implementación de políticas y programas sociales

Fuente: Elaboración propia

Razones de entrada	Valores	n	Medias	DT	t
Abastecer al mercado español	SÍ	59	0,020	0,945	0,27
	NO	27	-0,0584	0,960	(0,785)
Conseguir la lealtad del cliente	SÍ	13	0,3270	0,862	1,43
					(0,155)

Razones de entrada	Valores	n	Medias	DT	t
	NO	73	-0,0782	0,951	
Acceder a factores productivos a bajo coste	SÍ	17	-0,1818	1,192	-0,67
	NO	69	0,0236	0,879	(0,512)
Acceder a factores productivos de calidad	SÍ	9	-0,1047	0,952	-0,29
	NO	77	-0,0067	0,949	(0,770)
Imposibilidad de servir al mercado mediante operaciones comerciales	SÍ	5	0,8561	0,545	2,18
	NO	81	-0,0709	0,939	(0,032)**
Evitar costes de transporte	SÍ	12	-0,2552	1,117	-0,82
	NO	74	0,0217	0,916	(0,429)
Evitar barreras a la exportación	SÍ	15	0,1344	0,846	0,68
	NO	71	-0,0489	0,966	(0,498)
Aprovechar incentivos del gobierno	SÍ	8	0,1561	0,900	0,54
	NO	78	-0,0347	0,953	(0,589)
Abastecer a otras subsidiarias de la compañía	SÍ	14	-0,2214	0,603	-1,23
	NO	72	0,0228	0,996	(0,230)
Exportar a otros mercados	SÍ	42	-0,0996	0,973	-0,79
	NO	44	0,0619	0,921	(0,431)
Crecer	SÍ	2	0,5771	0,023	5,79
	NO	84	-0,0311	0,951	(0,000)*

* Nivel de significación < 0,001; ** Nivel de significación < 0,05

En el cuadro 3.31 se puede observar claramente como la dimensión de la respuesta social que recoge las actividades encaminadas a controlar la efectividad del proceso de respuesta social no está en absoluto influenciada por las razones de entrada en el mercado español.

CUADRO 3.31

Influencia de las razones de entrada en el mercado español sobre el control del proceso de respuesta social corporativa

Fuente: Elaboración propia

Razones de entrada	Valores	n	Medias	DT	t
Abastecer al mercado español	SÍ	59	0,0605	0,975	0,69
	NO	27	-0,0998	1,049	(0,491)
Conseguir la lealtad del cliente	SÍ	13	-0,2688	1,071	-1,10
	NO	73	0,0598	0,981	(0,275)
Acceder a factores productivos a bajo coste	SÍ	17	-0,0074	0,893	-0,08
	NO	69	0,0145	1,025	(0,936)
Acceder a factores productivos de calidad	SÍ	9	0,4938	1,214	1,55
	NO	77	-0,0464	0,960	(0,124)
Imposibilidad de servir al mercado mediante operaciones comerciales	SÍ	5	0,3357	1,220	0,75
	NO	81	-0,0099	0,986	(0,454)
Evitar costes de transporte	SÍ	12	0,1149	1,065	0,39
	NO	74	-0,0068	0,990	(0,697)

Continuación...

Razones de entrada	Valores	n	Medias	DT	t
Evitar barreras a la exportación	SÍ	15	-0,0996	0,972	-0,47
	NO	71	0,0334	1,005	(0,641)
Aprovechar incentivos del gobierno	SÍ	8	0,2509	0,695	0,72
	NO	78	-0,145	1,021	(0,476)
Aprovisionar a otras subsidiarias de la compañía	SÍ	14	0,0297	0,831	0,08
	NO	72	0,0064	1,029	(0,937)
Exportar a otros mercados	SÍ	42	0,1491	0,915	1,27
	NO	44	-0,1225	1,060	(0,208)
Crecer	SÍ	2	-0,8000	2,211	-1,17
	NO	84	0,0294	0,969	(0,246)

Haciendo un análisis global de la influencia de las razones de introducción en el mercado español sobre el proceso de respuesta social, podemos afirmar que, excepto las dimensiones de formulación y control, el resto de las actividades desarrolladas por las subsidiarias españolas de producción de las compañías multinacionales del sector químico y del automóvil se ven influenciadas por los motivos que llevaron a dichas compañías a establecerse en este mercado. Las razones que han destacado por su influencia significativa en algunas de las dimensiones de la respuesta social han sido: la imposibilidad de abastecer al mercado mediante operaciones de comercialización, el deseo de crecer por parte de la compañía, el aprovechamiento de factores baratos y la creación de una fuente de aprovisionamiento para otras subsidiarias de la compañía.

Como ya hemos podido comprobar, la intención de “abastecer” la demanda potencial existente en el mercado español no influye por sí sola y de forma determinante en el proceso de respuesta social que acometen las subsidiarias de la muestra, rechazándose, por tanto, la hipótesis H14. Sí es cierto, sin embargo, que la intención de la compañía internacional de dirigir la producción obtenida en España hacia el exterior, concretamente hacia otras subsidiarias, tiene un efecto negativo en el esfuerzo destinado al establecimiento de una postura social por parte de la empresa. Esto se corrobora mediante los análisis efectuados para detectar la existencia de diferencias significativas en el proceso de respuesta social en función del porcentaje de producción obtenido en España que destinaban los encuestados (a) al mercado español, (b) a la exportación hacia otros mercados y (c) al abastecimiento de otras subsidiarias de la compañía. Solamente el tercero de los destinos (el abastecimiento de otras subsidiarias) resultó influir, a un nivel de significación del 5,87%, en la dimensión del proceso que hace referencia al establecimiento de la postura social corporativa. Se acepta, por tanto, de una forma parcial -sólo para la dimensión establecimiento de la postura social- la hipótesis exploratoria He4 y se rechaza la hipótesis exploratoria He5.

Una nueva variable, de la cual no habíamos encontrado ninguna referencia bibliográfica hasta el momento pero que claramente está relacionada con el deseo de estar cerca del cliente para satisfacer mejor sus necesidades, es la que hace referencia al establecimiento en un mercado de destino (en este caso España) ante la “imposibilidad de abastecer el mercado mediante operaciones de comercialización”. Observamos que esta razón de entrada influye positivamente tanto en el análisis del entorno de grupos de interés así como en la implementación de actividades para cubrir sus demandas. Por tanto, se acepta para estas dimensiones de la respuesta social la hipótesis exploratoria He2.

De la misma forma, el deseo de “crecer” por parte de las compañías internacionales a que pertenecen las subsidiarias de fabricación españolas se constituye también como variable determinante del esfuerzo destinado por dichas subsidiarias al establecimiento de una postura social corporativa y a la implementación de políticas y programas sociales, corroborándose así, para estas dos dimensiones de la respuesta, la hipótesis H15. Existen precedentes en la literatura (*e.g.* Kraft y Hage, 1990) sobre la importancia de esta variable para el desarrollo de la respuesta social. En estos trabajos se pone de manifiesto que una empresa que pretenda crecer estableciéndose en diversos enclaves geográficos y mediante actividades de producción debe fabricar un producto aceptado por los consumidores, que sea vendible, que permita expandir la cuota de mercado de la empresa y que genere ingresos que la hagan rentable; así mismo, una variable clave en la aceptación del producto en estos mercados es la aceptación por parte de los mismos de que la propia empresa respeta el entorno en el que opera. Este último motivo hace que la subsidiaria deba esforzarse por aclarar su misión frente a la sociedad y manifestar su compromiso a través de acciones concretas que pretendan contribuir al mantenimiento y, si es posible, la mejora del bienestar de la sociedad.

En cuanto a la hipótesis H16, que recoge la influencia negativa del “aprovechamiento de factores ventajosos” (factores productivos baratos, en nuestro caso) sobre el esfuerzo destinado por las empresas al desarrollo de actividades de respuesta social, se ha corroborado únicamente para el caso de las actividades encaminadas al análisis del entorno de grupos de interés.

El resto de las hipótesis -H17, He1 y He3- que hacía referencia al efecto que produce en la respuesta social de la subsidiaria el que ésta se haya establecido en España para acceder a factores de calidad, para conseguir la lealtad de los clientes o para evitar barreras a la exportación, no pudo ser validado.

3.4.3. Variables del sector

Madurez

Ante la escasez de trabajos empíricos que hayan intentado validar la relación positiva defendida por muchos teóricos del campo empresa-sociedad entre la juventud de un sector y su esfuerzo en el desempeño de actividades de respuesta social, preguntamos a los encuestados por la situación de su área de actividad económica en términos de si ésta se encontraba en una fase emergente, de crecimiento, de madurez, o de declive. Lógicamente los datos obtenidos reflejan las percepciones de los encuestados acerca de la fase del ciclo de vida en que se encontraba su área concreta de actividad económica.

La distribución de frecuencias de la variable madurez nos muestra como la mayoría de los encuestados, el 95,8%, sitúan su área de actividad entre las fases de crecimiento y madurez, concretamente el 38,5% piensa que su sector de actividad se encuentra en una fase de crecimiento y el 57,3 % restante piensa que en una fase de madurez. Sólo dos individuos consideraban que operaban en un sector emergente y uno en un sector en declive. En cuanto a las diferencias sectoriales en el comportamiento de la variable, éstas no se observan.

Al objeto de testar la hipótesis H18, realizamos un análisis de la varianza *one way*, acompañado del test de homogeneidad de varianzas de *Levene* y de los test de *Tukey* y *Scheffé*, no obteniéndose diferencias significativas en el esfuerzo que destinan las empresas al desarrollo de actividades de respuesta social en función de la fase del ciclo de vida en que se encuentre el área de actividad sectorial en la que operan dichas empresas. Sin embargo, ante el reducido número de empresas que operaban en áreas de actividad económica en fase emergente y en declive, decidimos comparar el esfuerzo social de los dos grupos de empresas mejor representados -los que operaban en áreas de actividad en fase de crecimiento y de madurez- mediante un análisis de diferencia de medias a través de la prueba *t* de *Student*. Los resultados, que se recogen en el cuadro 3.32 nos indican que, a un nivel de significación del 7,7%, sólo las actividades relacionadas con el control del proceso de respuesta social se ven considerablemente impulsadas cuando las empresas operan en áreas de actividad en fase de crecimiento, frente a aquellas casos en que operan en áreas de actividad en fase de madurez. Si bien estos resultados nos conducen a una aceptación de la hipótesis H18 para las actividades relacionadas con el control, creemos que han de ser tomados con cautela y corroborados

en futuros trabajos donde exista una mayor representación de empresas operando en distintas etapas del ciclo vida de sus respectivas áreas de actividad económica.

CUADRO 3.32
*Influencia que ejerce el grado de madurez del sector
sobre el proceso de respuesta social corporativa*
Fuente. Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Grado de madurez	n	Media	DT	t
Establecer la postura social corporativa	Crecimiento	35	-0,0368	0,815	0,13 (0,898)
	Declive	52	-0,0637	1,146	
Analizar las demandas de los grupos de interés	Crecimiento	35	-0,0186	1,041	0,11 (0,910)
	Declive	52	-0,0433	0,970	
Formular estrategias de respuesta la sociedad	Crecimiento	35	-0,0715	0,910	-0,87 (0,387)
	Declive	52	0,1131	1,011	
Implementar estrategias de respuesta social	Crecimiento	35	0,0308	0,999	0,80 (0,427)
	Declive	52	-0,1445	1,007	
Controlar el proceso de respuesta social	Crecimiento	35	0,2111	0,846	1,79 (0,077)***
	Declive	52	-0,1610	1,090	

*** Nivel de significación < 0,10

Intensidad de competencia

Por lo que respecta a esta variable, se analizó en primer lugar la fiabilidad de la escala utilizada para medir la intensidad de la competencia en el sector. Para ello aplicamos el coeficiente *alpha* de Cronbach a dicha escala obteniéndose un valor igual a 0,6396. Siguiendo a George y Mallery (1995) podemos afirmar que la escala es cuestionable, existiendo dos variables que de ser eliminadas de la misma aumentarían su fiabilidad a un valor de 0,6628. Estas dos variables eran la existencia de competidores equiparados en tamaño y capacidad, y la oferta de un producto percedero por parte de la empresa encuestada. Decidimos eliminar ambas variables del estudio con la finalidad de aumentar la fiabilidad de la escala.

En segundo lugar, aplicamos un método de reducción de la dimensión al conjunto de variables explicativas de la intensidad de la competencia; concretamente, se llevó a cabo un *análisis de*

componentes principales con rotación *varimax*. El método de componentes principales calcula primero el factor que explica la máxima varianza en todas las variables y a continuación extrae un segundo factor que explica lo máximo de la varianza restante. Sin embargo, el segundo factor presenta como restricción el no poder estar correlacionado con el primero. Este proceso continúa hasta que se explica toda la varianza de las variables.

Este método adopta como criterio el mantener los factores que tengan un valor propio o *eigenvalue* mayor que uno, ya que cuando es menor el factor explica menos varianza que una variable original y, normalmente, es rechazado. Para la realización del análisis que conduciría a la extracción de los factores o componentes principales se contrastó la hipótesis nula de la no correlación entre los ítems originales, puesto que si las correlaciones fuesen inexistentes o pequeñas sería improbable que los ítems compartieran factores comunes, no pudiéndose simplificar la medida sin perder información. Dicha hipótesis nula se testó con las siguientes pruebas: el test de esfericidad de Bartlett y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cuyos resultados fueron favorables mostrando así la idoneidad del análisis de componentes principales. Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro 3.33.

Como se puede observar, se han obtenido cuatro factores que se corresponden con (1) el número de competidores y la diversidad de los mismos en conjunción con la inexistencia de costes de cambio para los clientes y un excedente de capacidad para la empresa; (2) la existencia de barreras de movilidad y salida; (3) la existencia de márgenes reducidos y (4) la existencia de intereses estratégicos en el sector por parte de algunos competidores (escala compuesta por un sólo ítem y para la que, por tanto, no tiene sentido calcular su fiabilidad). El test de fiabilidad nos pone de manifiesto que individualmente dos de las dimensiones explicativas de la intensidad de la competencia son cuestionables y una tercera inaceptable. Sin embargo, la dimensión considerada como inaceptable, por su relevancia teórica, se mantuvo en la escala original para posteriores análisis estadísticos, ya que explica el 8,9 % de la varianza total y el factor que la define tiene un *eigenvalue* igual a 1,067.

CUADRO 3.33

Análisis de componentes principales de la escala diseñada para medir la intensidad de la competencia

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES					
KMO	0,67668	Esfericidad de Bartlett			122, 6717
		Nivel de significación			(0,0000)
Ítemes	Comunalidad	Cargas factoriales			
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Número elevado de competidores	0,55943	0,72796			
Diversidad de competidores	0,59190	0,71261			
Clientes móviles	0,48111	0,63243			
Exceso de capacidad	0,69309	0,62468			
Barreras al cambio de segmento	0,73335		0,84173		
Barreras de salida del sector	0,68524		0,77540		
Elevado porcentaje de costes fijos	0,56483			0,73566	
Elevado porcentaje de costes de almacenamiento	0,49741			0,63960	
Ritmo de crecimiento de la demanda lento o negativo	0,54686			0,59894	
Intereses estratégicos de los competidores en el sector	0,84141				0,87656
VALORES PROPIOS		2,5812	1,3686	1,2414	1,0033
PORCENTAJE DE VARIANZA EXPLICADA		25,8	13,7	12,4	10,0
PORCENTAJE ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		25,8	39,5	51,9	61,9
ANÁLISIS DE FIABILIDAD					
Alfa de Cronbach de la escala en su totalidad					0,6628
Alfa de Cronbach del primer factor					0,6257
Alfa de Cronbach del segundo factor					0,6311
Alfa de Cronbach del tercer factor					0,4700

Con la finalidad de contrastar la hipótesis H19 se llevaron a cabo análisis que nos permitieron determinar el grado de asociación existente entre la intensidad de la competencia que soportan las subsidiarias encuestadas y el esfuerzo destinado por las mismas a las dimensiones de la respuesta social. Concretamente, realizamos análisis de correlación de *Pearson*, que es aplicable cuando deseamos conocer el grado de asociación existente entre dos variables de rango.

Ante la evidencia, corroborada mediante el test de independencia *t de Student*, de que no existen diferencias significativas relevantes, en lo que a la rivalidad competitiva se refiere, entre los dos sectores objeto de estudio y de que, por el contrario, entre los encuestados pertenecientes a un mismo sector se observa una gran disparidad de opinión sobre cuál es el nivel de competencia existente en el mismo, podemos concluir que la medida de competencia de la que disponemos constituye únicamente una medida de la percepción, a nivel de subsidiaria encuestada, de la rivalidad que ésta experimenta en su ámbito de actividad. Por este motivo, analizamos de forma conjunta, para todos los individuos, el grado de asociación entre el esfuerzo destinado por las subsidiarias encuestadas al desarrollo de actividades de respuesta social y el grado de rivalidad que cada una de ellas percibe en su área de actividad. En el cuadro 3.34 se muestran los resultados de dichos análisis.

CUADRO 3.34
Grado de asociación entre la intensidad de la competencia y el esfuerzo destinado a las dimensiones de respuesta social corporativa
 Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la rivalidad	Dimensiones de la respuesta social				
	Misión	Análisis	Formulación	Implementación	Control
F1 Fragmentación del sector y clientes móviles.	-0,2284 (0,036)**	0,1595 (0,145)	0,2282 (0,036)**	0,3040 (0,005)**	-0,0445 (0,686)
F2 Barreras de movilidad y salida.	0,0553 (0,615)	0,1073 (0,328)	-0,0514 (0,640)	-0,1649 (0,132)	-0,118 (0,309)
F3 Márgenes reducidos.	-0,0876 (0,425)	0,2620 (0,015)**	0,0780 (0,478)	0,0640 (0,561)	0,0144 (0,896)
F4 Intereses estratégicos en el sector	0,2159 (0,047)**	-0,1312 (0,231)	-0,0480 (0,662)	0,0453 (0,680)	0,1083 (0,324)

** Nivel de significación < 0,05.

Como puede observarse, los valores alcanzados en los niveles de significación para el estadístico de *Pearson* nos indican que efectivamente la intensidad de competencia experimentada por el encuestado influye en el esfuerzo que éste destina al desarrollo de actividades de respuesta social corporativa. Sin embargo, existen diferencias en el signo que presenta dicha influencia.

En cuanto a la dimensión “establecimiento de la postura social corporativa” está correlacionada (1) negativamente con la existencia de numerosos y diversos competidores, de excedentes de capacidad

en la empresa y de clientes que fácilmente cambian de fabricante, es decir, con la existencia de una alta fragmentación y unos bajos costes de cambio, y (2) positivamente con la existencia de intereses estratégicos por parte de los competidores, esto es, si algunos competidores de una empresa se han introducido a operar en su misma área de actividad porque el éxito en la misma constituye el primer paso para prosperar en otra área de más importancia para ellos, esto influye de forma positiva en el esfuerzo que dicha empresa destina a establecer su misión social. En el primer caso se observa que ante un aumento de la competencia derivado de una alta fragmentación (Grant, 1996), las empresas no destinan recursos a establecer cuáles son las obligaciones concretas que poseen hacia cada uno de sus grupos de interés. Sin embargo, cuando la alta rivalidad se debe a la entrada de competidores con intereses estratégicos, el esfuerzo en las actividades de respuesta social, en el establecimiento de la misión en este caso, se convierte en fuente de ventaja competitiva apreciándose una correlación de signo positivo entre ambas variables (aunque de poca intensidad).

Por su parte, la dimensión “análisis del entorno de grupos de interés” está correlacionada positivamente con la existencia de márgenes reducidos en la empresa derivados del alto porcentaje de costes fijos y de almacenamiento que soporta y del crecimiento negativo o nulo de la demanda que experimenta su área de actividad. Este resultado nos permite afirmar que no siempre un menor excedente de rentas por parte de las empresas, derivado en este caso de los reducidos márgenes que obtiene, implica un menor esfuerzo de implicación en actividades de respuesta social.

A su vez, la “formulación de actividades de respuesta social” se ve influenciada de forma positiva aunque no muy elevada por la alta fragmentación y la inexistencia de costes de cambio para los clientes. A medida que dicha fragmentación aumenta lo hace con ella el esfuerzo destinado a formular planes y políticas para dar respuesta a las demandas procedentes del entorno de grupos de interés.

De la misma forma, el esfuerzo que destinan las subsidiarias a la dimensión “implementación de actividades de respuesta social” está positivamente correlacionado, aunque de forma moderada, con la alta fragmentación y la inexistencia de costes de cambio para los clientes. Por tanto, este factor determinante de la intensidad de la competencia influye con el mismo signo e intensidad en la formulación e implementación de actividades de respuesta social. El “control del proceso de respuesta social”, sin embargo, no resultó estar significativamente correlacionado con ninguno de los cuatro factores de competencia.

En definitiva, los resultados obtenidos nos llevan a aceptar -excepto para la dimensión “control”- la hipótesis H19 que sostenía la existencia de una correlación positiva entre el grado de rivalidad soportado por las empresas y el esfuerzo destinado por las mismas al desarrollo de actividades de respuesta social. Ello implica que en la actualidad se puede estar produciendo un verdadero avance en la valoración que hacen las empresas acerca de los recursos, tiempo y esfuerzo que destinan al sostenimiento del bienestar social. Así, en situaciones de alta rivalidad, el desarrollo de actividades de respuesta social se consolida como un factor de competitividad que puede llevar a la empresa a desarrollar una fuente de ventaja competitiva sostenible, dejando de ser aquella actividad en la que era posible recortar gastos para destinar esos recursos al desarrollo de otro tipo de estrategias competitivas.

3.4.4. Variables del entorno

Legislación

La hipótesis H20 hacía referencia a la influencia que puede ejercer la legislación del país de origen de la compañía a que pertenece la subsidiaria, en conjunción con la legislación del país en el que se ha establecido esta última (en este caso España), en el esfuerzo destinado a la realización de actividades de respuesta social. Concretamente proponíamos que dicha legislación no está entre los principales motivadores de la respuesta social corporativa. Antes de exponer los resultados de los análisis efectuados al objeto de contrastar esta hipótesis, hemos de destacar que sólo el 7,5% de las 96 subsidiarias encuestadas afirmaba que la legislación española tenía poca o mínima influencia en la toma de decisiones de respuesta social, frente al 37,9% que destacaba la poca influencia de la legislación del país de origen de la casa matriz a la hora de tomar este tipo de decisiones. Esto refleja que la influencia atribuida por los encuestados a la legislación anfitriona es superior a la que se le atribuye a la legislación del país de origen: la mayoría de los individuos (el 83,9%) piensan que la legislación española influye bastante o tiene una influencia máxima en la toma de decisiones de respuesta social mientras que sólo el 44,2% de los encuestados atribuyen esos niveles de influencia a la legislación del país de origen de la compañía a la hora de tomar decisiones de respuesta social.

Para contrastar dicha hipótesis realizamos un análisis de la varianza mediante la prueba de *Kruskal-Wallis*. A través de esta prueba pretendíamos constatar la inexistencia de diferencias significativas

en el esfuerzo social de las subsidiarias atendiendo a la influencia que ejercía la legislación en su toma de decisiones. Los resultados, que se muestran en el cuadro 3.35 y que comparan el esfuerzo social de las subsidiarias encuestadas en función de la influencia -mínima (G1), poca (G2), media (G3), bastante (G4) o máxima (G5)- que ejerce la legislación en su toma de decisiones, indican que la legislación no determina de forma significativa el esfuerzo destinado por las subsidiarias a la realización de actividades de respuesta social. Se acepta, por tanto, la hipótesis H20.

CUADRO 3.35
Influencia de la legislación en la adopción de decisiones de respuesta social
Fuente: Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Legislación del país de origen de la compañía		Legislación española	
	Rango Medio	χ^2 (p)	Rango Medio	χ^2 (p)
Establecer la postura social corporativa	G1: 46,05 G2: 39,77 G3: 39,31 G4: 48,33 G5: 53,87	3,6862 (0,4501)	G1: 41,33 G2: 39,75 G3: 32,00 G4: 43,43 G5: 46,93	2,3230 (0,6766)
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: 40,43 G2: 53,15 G3: 37,00 G4: 43,42 G5: 55,40	6,0132 (0,1982)	G1: 62,00 G2: 26,00 G3: 38,29 G4: 39,47 G5: 48,51	6,2582 (0,1807)
Formular estrategias de respuesta a la sociedad	G1: 39,71 G2: 44,31 G3: 46,94 G4: 44,92 G5: 51,07	1,8075 (0,7711)	G1: 42,00 G2: 46,50 G3: 48,43 G4: 44,33 G5: 42,95	0,3526 (0,9862)
Implementar estrategias de respuesta social	G1: 34,90 G2: 38,46 G3: 53,19 G4: 50,25 G5: 47,67	6,8035 (0,1466)	G1: 49,00 G2: 57,75 G3: 43,43 G4: 39,97 G5: 45,28	2,1841 (0,7019)
Controlar el proceso de respuesta social	G1: 42,43 G2: 39,77 G3: 39,31 G4: 48,33 G5: 53,87	3,6862 (0,4501)	G1: 59,33 G2: 33,75 G3: 27,43 G4: 47,70 G5: 44,00	5,4269 (0,2462)

Accidentes, acciones legales y manifestaciones de los consumidores o del público en general

Con la finalidad de profundizar en los sucesos o acontecimientos que se producen en el entorno y que provocan una respuesta social en las subsidiarias encuestadas, se plantearon tres hipótesis: H21, H22 y H23. En el cuestionario enviado se pidió a dichas subsidiarias que manifestaran si acontecimientos como (1) los accidentes producidos en su compañía, subsidiaria o en otras compañías, (2) las acciones legales producidas contra su compañía, subsidiaria o contra otras compañías, o (3) las manifestaciones del público en general, estaban entre los principales aspectos a los que la empresa consideraba necesario reaccionar y, por tanto, llegaban a influir en su proceso de respuesta social. En este sentido, y a un nivel de significación del 0,0357, los accidentes producidos en la compañía eran un detonante de la implementación de actividades de respuesta social, los producidos en otras compañías determinaban, a un nivel de significación del 0,0696, los esfuerzos destinados a controlar la actuación social de la empresa y, a un nivel de significación del 0,0443, las manifestaciones realizadas por el público en general influían también en el control de la respuesta social. Estos resultados, que se recogen en el cuadro 3.36, nos ponen de manifiesto que los accidentes producidos en la compañía o en otras compañías influyen en la implementación y el control de actividades de respuesta social. Por tanto, aceptamos para estas dos dimensiones de la respuesta la hipótesis H21. Así mismo, las acciones o manifestaciones de los consumidores o del público en general afectan al esfuerzo que se destina al control de la actuación social, por lo que aceptamos -sólo para esta dimensión de la respuesta social- la hipótesis H23. Sin embargo no se observaron diferencias significativas en el esfuerzo social de las subsidiarias en función de las acciones legales emprendidas contra la compañía u otras compañías, rechazándose así la hipótesis H22 y apoyando las reflexiones de aquellos autores que proponen que la presión legal no enriquece la respuesta social corporativa.

CUADRO 3.36
Variables de presión que influyen en el proceso de respuesta social
 Fuente. Elaboración propia

Dimensiones de la respuesta social	Variables de presión	Rango medio	χ^2 (p)
Implementar estrategias de respuesta social	Accidentes producidos en la compañía	G1: 48,88 G2: 50,78 G3: 28,76 G4: 43,38 G5: 53,95	10,295 (0,035)**

Continuación...

Dimensiones de la respuesta social	VARIABLES DE PRESIÓN	Rango medio	χ^2 (p)
Controlar el proceso de respuesta social	Accidentes producidos en otras compañías	G1: 45,82 G2: 31,71 G3: 42,14 G4: 43,28 G5: 63,43	8,679 (0,069)***
	Manifestaciones del público en general	G1: 37,76 G2: 41,59 G3: 39,00 G4: 46,85 G5: 65,50	9,779 (0,044)**

** Nivel de significación < 0,05; *** Nivel de significación < 0,10

3.4.5. Modelo global

Una vez contrastadas las hipótesis planteadas en la investigación, procedimos a examinar el efecto combinado que, sobre cada una de las dimensiones de la respuesta social, ejercen las variables que caracterizan: (1) a la compañía internacional de que forman parte las subsidiarias encuestadas, (2) al sector en el que operan dichas subsidiarias, (3) a las propias subsidiarias de fabricación, así como (4) a su entorno.

Con esta finalidad se diseñaron cinco modelos de regresión múltiple, uno para cada una de las dimensiones que conforman un proceso de respuesta social. Cada dimensión del proceso de respuesta se correspondía con cada uno de los cinco factores extraídos del análisis factorial de correlaciones y constituían las variables dependientes del modelo de regresión; las variables independientes fueron las características de la compañía internacional, de la subsidiaria y del sector de actividad.

Para cada modelo se realizó un análisis de regresión múltiple *simultáneo*, que fuerza la entrada conjunta de todas las variables independientes en el modelo, y un análisis *jerárquico*, en el que las variables independientes van entrando una a una. También se ejecutaron análisis del estadístico *F* a fin de determinar la significación de los coeficientes *beta* cuando éstos son considerados simultáneamente. Los resultados indicaron que todos los coeficientes de las variables independientes considerados conjuntamente fueron significativos para las cinco variables dependientes: “establecimiento de la postura social corporativa” ($F = 3,79$; $p = 0,0001$); “análisis

del entorno de grupos de interés” ($F = 1,88$; $p = 0,0225$); “formulación de políticas y programas sociales” ($F = 2,11$; $p = 0,0084$); “implementación de actividades de respuesta social” ($F = 2,63$; $p < 0,0010$) y “control del proceso de respuesta social y de sus resultados” ($F = 3,16$; $p = 0,0001$). El R^2 explicado por cada variable añadida a los modelos de regresión, así como el grado de asociación de dichas variables con cada una de las dimensiones de la respuesta social aparecen detallados en los cuadros 3.37, 3.38, 3.39, 3.40 y 3.41.

CUADRO 3.37
Coefficientes beta y ratios t obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión “establecimiento de la postura social corporativa”

Fuente: Elaboración propia

Variables independientes introducidas en el modelo	Establecimiento de la postura social corporativa	
	Beta R ² ajustado	t (p)
Actitud proactiva en la formulación de planes de acción social.	0,35 (1) (R ² ajustado = 0,127)	3,763 (0,0003)*
Fragmentación del área de actividad económica en la que opera la empresa e inexistencia de costes de cambio para los clientes.	-0,24(2) (R ² ajustado = 0,057)	-2,618 (0,0112)**
Entrada en el mercado español para crear una fuente de aprovisionamiento para otras subsidiarias de la compañía.	-0,25 (4) (R ² ajustado = 0,046)	-2,598 (0,0112)**
Existencia de competidores con intereses estratégicos en el área de actividad en que opera la subsidiaria encuestada.	0,19 (5) (R ² ajustado = 0,028)	2,023 (0,0465)**
R² ajustado	0,35	

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, el adicional R^2 ajustado explicado por cada variable añadida al modelo, así como el nivel de significación asociado al estadístico de contraste. * $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,10$.

Como podemos comprobar, a través de los resultados que se recogen en el cuadro 3.37, el esfuerzo destinado al *establecimiento de una postura social corporativa* por parte de las subsidiarias de fabricación está asociado positivamente y de forma significativa con la existencia de una “actitud proactiva” por parte de la empresa para formular respuestas a las demandas que le plantea la sociedad y por la existencia de “competidores con intereses estratégicos en el área de actividad de la empresa”. Ambas variables explican el 15,5% de la varianza de esta dimensión del proceso de respuesta social.

Con signo contrario están asociadas de forma significativa al esfuerzo de establecimiento de la postura social corporativa: (1) la alta “fragmentación existente en el área de actividad en que opera la empresa unida a una inexistencia de costes de cambio para el cliente” y (2) la intención de la compañía internacional de crear en España un “centro de aprovisionamiento para otras

subsidiarias”. Estas dos variables, asociadas negativamente a la primera de las dimensiones del proceso de respuesta social, explican en su conjunto el 10,1% de la varianza de dicha dimensión.

Existen otras variables cuya asociación con el establecimiento de la postura social resultó también importante pero no significativa. Este es el caso de la existencia de una “postura social para toda la compañía” y el deseo de la compañía de “crear en España una plataforma de producción” desde la que exportar hacia otros mercados. Por simplicidad, sin embargo, no hemos incluido en este apartado los resultados de las variables que no han entrado en el modelo de regresión.

CUADRO 3.38

Coefficientes beta y ratios t obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión “análisis del entorno de grupos de interés”

Fuente: Elaboración propia

Variables independientes introducidas en el modelo	Análisis del entorno de grupos de interés	
	Beta R ² ajustado	t (p)
Bajos márgenes derivados de la existencia de altos costes fijos y de almacén y de una demanda con crecimiento negativo o nulo.	0,36(2) (R ² ajustado = 0,034)	3,445 (0,0009)*
Introducción en el mercado español en busca de factores baratos.	-0,32(3) (R ² ajustado = 0,043)	-3,154 (0,0023)**
Designación de ejecutivos individuales que asuman de forma permanente las responsabilidades de la empresa hacia la sociedad.	0,25 (4) (R ² ajustado = 0,033)	2,506 (0,0143)**
Grado de madurez del área de actividad económica en la que opera la subsidiaria española de fabricación.	-0,18 (6) (R ² ajustado = 0,020)	-1,712 (0,0907)***
R² ajustado	0,22	

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, el adicional R² ajustado explicado por cada variable añadida al modelo, así como el nivel de significación asociado al estadístico de contraste. * p<0,001; ** p<0,05; *** p<0,10.

A la vista de los resultados que se muestran en el cuadro 3.38, el *análisis del entorno de grupos de interés*, segunda dimensión del proceso de respuesta social, está positivamente asociado y de forma significativa a la obtención de “márgenes reducidos” como consecuencia de los altos costes que soporta la empresa y del bajo o nulo crecimiento de la demanda existente, así como a la designación de “ejecutivos individuales que asuman de forma permanente las responsabilidades del área social”. Ambas variables explican el 6,7% de la varianza del análisis del entorno de grupos de interés.

Con signo negativo, pero también de forma significativa, la “introducción de la empresa en España en busca de factores baratos” y el grado de “madurez del área de actividad” concreta en que opera la subsidiaria están asociados a esta segunda dimensión del proceso de respuesta social, explicando ambas variables el 6,3% de la varianza de la misma.

Al igual que mencionamos en el caso anterior, existen variables como el “deseo de la subsidiaria de abastecer la demanda potencial del mercado español”, la “búsqueda de la lealtad del cliente”, la “opinión de la alta dirección” en la toma de decisiones de responsabilidad social y la existencia de “barreras de salida” para la subsidiaria encuestada, que tienen una asociación positiva e importante con la dimensión análisis del entorno de grupos de interés, pero dicha asociación resultó no significativa. De la misma forma, el deseo de la compañía de establecer una subsidiaria de producción para “adaptarse a las necesidades del mercado español” está negativamente asociado, aunque de forma no significativa, al esfuerzo destinado al análisis del entorno de grupos de interés.

CUADRO 3.39
Coefficientes beta y ratios t obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión “formulación de la respuesta social corporativa”

Fuente: Elaboración propia

Variables independientes introducidas en el modelo	Formulación de políticas y programas de actuación social	
	Beta R ² ajustado	t (p)
Influencia de los accidentes de la compañía en la toma de decisiones de responsabilidad social.	0,23 (1) (R ² ajustado = 0,044)	2,189 (0,0316)**
Actitud proactiva en la formulación de planes de acción social.	0,21 (2) (R ² ajustado = 0,047)	2,035 (0,0452)**
Fragmentación del área de actividad económica en la que opera la empresa e inexistencia de costes de cambio para los clientes.	0,19 (3) (R ² ajustado = 0,022)	1,856 (0,0672)***
Porcentaje de directivos de la subsidiaria que son de procedencia española.	0,18 (4) (R ² ajustado = 0,024)	1,786 (0,0780)***
R² ajustado	0,33	

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, el adicional R² ajustado explicado por cada variable añadida al modelo, así como el nivel de significación asociado al estadístico de contraste. * p<0,001; ** p<0,05; *** p<0,10.

A la vista de los resultados obtenidos en el cuadro 3.39, podemos afirmar que la *formulación de políticas y programas sociales* está asociada positivamente y de forma significativa a la “influencia que tengan los accidentes de la compañía” en la toma de decisiones sociales, a la existencia de una “postura empresarial proactiva” con respecto a las demandas que le plantea la sociedad, a la alta

“fragmentación” existente en el área de actividad concreta en que opera la subsidiaria y al “porcentaje de directivos españoles” que integran dicha subsidiaria. En total estas variables explican el 13,7% de la varianza de la dimensión formulación de políticas y programas sociales.

El resto de la varianza de esta dimensión de la respuesta social viene explicada por una serie de variables asociadas de forma importante pero no significativa a la misma. Estas variables incluyen el deseo de la compañía de constituir en España una “plataforma de producción” desde la que exportar hacia otros mercados, la “forma en que se constituyó la subsidiaria de fabricación” y, con signo negativo, la intención de la subsidiaria de crear un “departamento que se haga responsable de las obligaciones que la empresa posee hacia la sociedad” o el deseo de establecerse en España para “abastecer al mercado”.

CUADRO 3.40

Coefficientes beta y ratios t obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión “implementación de la respuesta social corporativa”

Fuente: Elaboración propia

Variables independientes introducidas en el modelo	Implementación de políticas y programas de actuación social	
	Beta R ² ajustado	t (p)
Fragmentación del área de actividad económica en la que opera la empresa e inexistencia de costes de cambio para los clientes.	0,26 (1) (R ² ajustado = 0,081)	2,588 (0,0114)**
Introducción en el mercado español ante la imposibilidad de servir al mercado mediante operaciones comerciales.	0,27 (2) (R ² ajustado = 0,049)	2,721 (0,0080)**
Influencia de la postura social de la empresa en la toma de decisiones de respuesta social.	0,27 (3) (R ² ajustado = 0,063)	2,715 (0,0081)**
R² ajustado	0,38	

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, el adicional R² ajustado explicado por cada variable añadida al modelo, así como el nivel de significación asociado al estadístico de contraste. * p<0,001; ** p<0,05; *** p<0,10.

Los resultados del cuadro 3.40 nos indican que la *implementación de las políticas y programas sociales* está asociada de forma positiva y significativa a la “fragmentación del área de actividad en que opera la empresa”, a la introducción de la subsidiaria en España porque “era imposible servir al mercado mediante la comercialización” y a la “influencia de la postura social de la empresa en la toma de decisiones de responsabilidad social”. Entre todas estas variables explican el 19,3% de la varianza de esta dimensión de la respuesta social.

Otras variables no asociadas significativamente, pero sí de forma importante, a la implementación de actividades de respuesta social son la “legislación del país de origen de la casa matriz”, el “número de países en que realiza operaciones de fabricación la compañía”, el “porcentaje de producción que se destina a abastecer a otras subsidiarias de la compañía” y, con signo negativo, los “accidentes producidos en otras compañías”.

CUADRO 3.41
Coefficientes beta y ratios t obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión “control del proceso de respuesta social y de sus resultados”
 Fuente: Elaboración propia

Variables independientes introducidas en el modelo	Control del proceso de respuesta social y de sus resultados	
	Beta R ² ajustado	t (p)
Número de países en que realiza operaciones la compañía internacional.	-0,30 (1) (R ² ajustado = 0,077)	-3,051 (0,0031)**
Designación de ejecutivos individuales que asuman de forma permanente las responsabilidades de la empresa hacia la sociedad.	0,19 (3) (R ² ajustado = 0,021)	1,962 (0,0533)***
Introducción en España con la finalidad de adaptarse al mercado.	0,23 (4) (R ² ajustado = 0,025)	2,328 (0,0225)**
Existencia de una postura social corporativa a nivel de compañía internacional.	0,22 (5) (R ² ajustado = 0,025)	2,197 (0,0310)**
Introducción en España para acceder a factores de calidad.	0,19*** (6) (R ² ajustado = 0,021)	1,899 (0,0613)
R² ajustado	0,51	

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, el adicional R² ajustado explicado por cada variable añadida al modelo, así como el nivel de significación asociado al estadístico de contraste. * p<0,001; ** p<0,05; *** p<0,10.

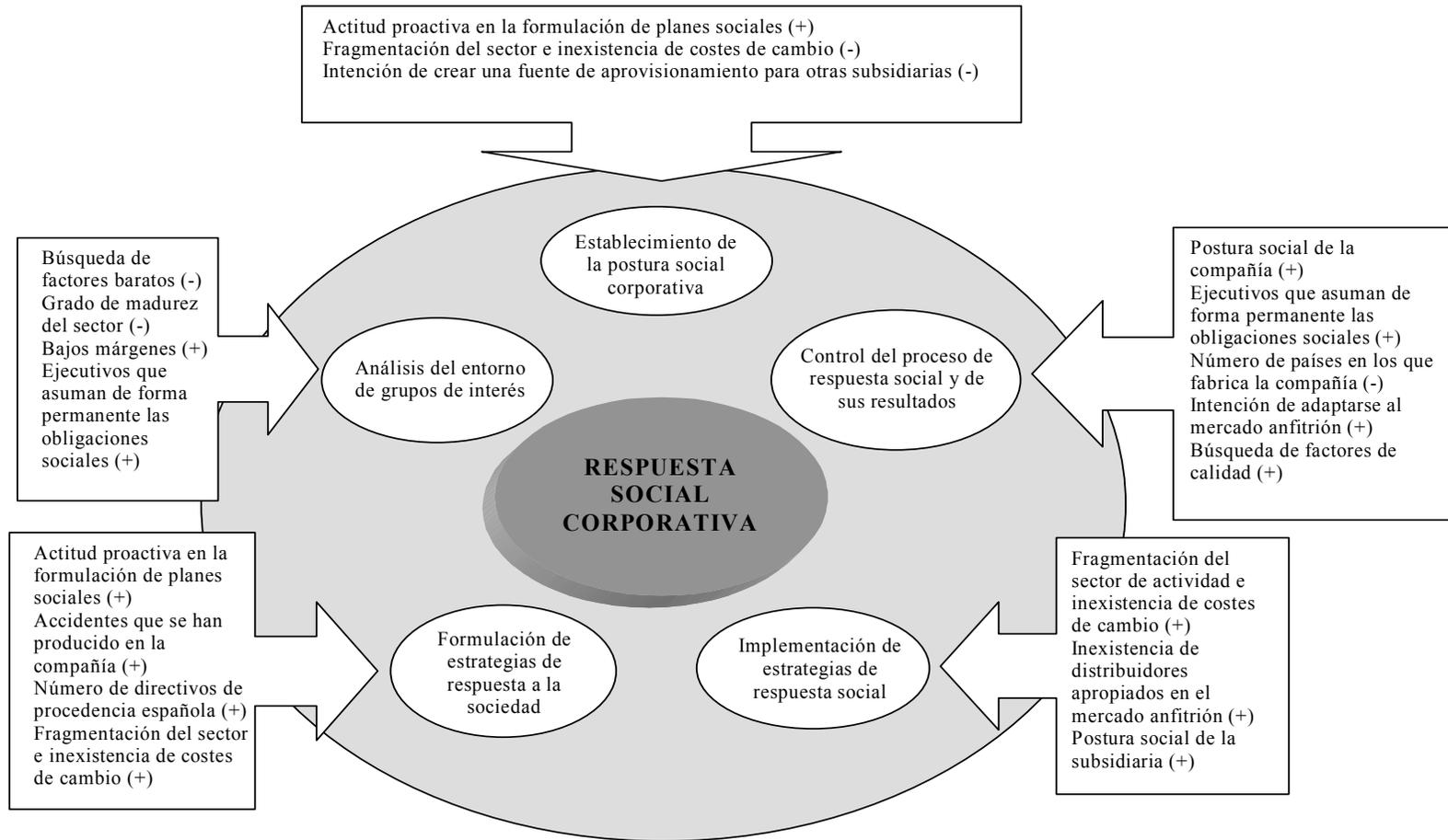
Como puede observarse en el cuadro 3.41, la dimensión del proceso de respuesta que hace referencia al *control de las actividades desempeñadas para contribuir al bienestar de la sociedad* está asociada positivamente y de forma significativa con las razones de entrada de la compañía al mercado español, más concretamente con la entrada al mercado español para “adaptarse a las exigencias del mismo” y para “acceder a factores de calidad”. Estas dos razones, conjuntamente con la “existencia de una postura social corporativa” a nivel de grupo o compañía internacional y con la “designación de ejecutivos individuales que asuman de forma permanente las obligaciones sociales”, explican el 9,2% de la dimensión del proceso de respuesta social que nos ocupa.

Por otra parte, la “presencia de la compañía en un elevado número de países” presenta una asociación importante y significativa, aunque de carácter negativo, con el esfuerzo destinado por las subsidiarias a controlar sus actividades de respuesta social. Concretamente, esta variable explica el 7,7% de la varianza de la dimensión control.

Otras variables que están asociadas pero de forma no significativa al control del proceso de respuesta social son la “imposibilidad de servir al mercado mediante la comercialización”, el “aprovechamiento de incentivos gubernamentales” para establecerse en España, las acciones o “manifestaciones del público en general”, el “porcentaje de propiedad del capital de la empresa que procede de terceros países”, distintos al de origen y de destino, el “porcentaje de producción que se destina a abastecer a otras subsidiarias de la compañía” y, con signo negativo, el grado de “madurez del área de actividad en que opera la empresa”, el grado de “autonomía de la subsidiaria en la toma de decisiones” y la existencia de “barreras de salida” para la subsidiaria en su sector.

Gráficamente podemos representar el modelo de éxito del proceso de respuesta social tal y como muestra la figura 3.1, atendiendo a los factores que, conjuntamente, determinan un mayor esfuerzo en cada una de las dimensiones del proceso de respuesta social.

FIGURA 3.1
Modelo global de respuesta social
 Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo presentamos las conclusiones más relevantes que se desprenden de nuestra investigación, así como las principales limitaciones e implicaciones -prácticas y académicas- de la misma, proponiendo, finalmente, algunas recomendaciones para futuros trabajos que se realicen en este campo. Las conclusiones presentadas se referirán principalmente a los resultados obtenidos a partir de la investigación empírica, si bien no pretendemos con ello restar importancia al proceso de revisión teórica efectuado y que nos ha permitido cumplir con el primero de los objetivos de nuestra investigación: proponer un modelo teórico integrador en el que se recoja el conjunto de actividades que conforman un proceso formal de respuesta social.

La revisión de la literatura que conforma el campo de estudio empresa-sociedad nos pone de manifiesto que, tanto desde un punto de vista histórico como desde los distintos enfoques teóricos para el estudio de las organizaciones, se constata la necesidad de incorporar la implicación social de la empresa a sus objetivos tradicionales, así como de instituir sistemas para la dirección de la política social que lleguen a constituir una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, y a pesar de este convencimiento, la revisión de los trabajos desarrollados en este campo nos indica que hasta la fecha se han realizado pocos esfuerzos por integrar los conceptos y teorías desarrollados en el mismo para proponer un marco integrador -susceptible de ser contrastado en la práctica- que permita explicar lo que constituye un eficaz sistema de respuesta social corporativa. Como consecuencia de esta realidad, estimamos necesario proponer un modelo de respuesta social de carácter general que permita medir el esfuerzo que destinan las empresas que operen en cualquier sector de actividad y en cualquier ámbito geográfico -local, regional, nacional o internacional- a contribuir a la mejora y/o salvaguarda del bienestar social. Así mismo, identificamos en la literatura aquellos factores de carácter organizativo, sectorial y de entorno que determinan el éxito en la institucionalización de un proceso de respuesta social, los cuales fueron ampliados para incorporar las peculiaridades de las empresas de carácter internacional, ámbito que hemos elegido como marco de la presente investigación por el impacto que dichas empresas pueden llegar a tener en el bienestar social de los países en los que se introducen.

Para no limitarnos a la realización de meras aportaciones teóricas, llamadas solamente a engrosar el conjunto de las ya existentes, en nuestro trabajo planteamos tres objetivos empíricos que nos permitieran (1) validar el modelo de respuesta social propuesto, (2) describir el proceso de

respuesta social que están llevando a cabo las empresas subsidiarias de los sectores químico y de automoción que operan en territorio español, y (3) identificar qué factores determinan la adopción de un proceso de respuesta social en el ámbito de las empresas internacionales. A continuación expondremos los principales resultados y conclusiones del análisis de la evidencia proporcionada por el estudio empírico realizado y que fue desarrollado sobre la base de una encuesta postal realizada a los directores generales de las subsidiarias objeto de análisis.

4.1. VALIDEZ DEL MODELO DE RESPUESTA SOCIAL

Como conclusión de los análisis efectuados para alcanzar el primero de los objetivos de nuestra investigación empírica, podemos afirmar que quedó perfectamente validado el modelo de respuesta social propuesto, tanto para las etapas que lo conforman (establecimiento de la postura social corporativa, análisis del entorno de grupos de interés, formulación de la respuesta social, implementación de la respuesta social y control del proceso de respuesta social y de sus resultados) como para las actividades que se incluyen dentro de cada etapa del proceso. Así lo muestran los resultados del análisis factorial de correlaciones y del estadístico *alpha* de Cronbach (1951), aplicados al objeto de probar la validez y fiabilidad, respectivamente, del modelo propuesto.

En primer lugar, se corrobora que las actividades que ha de realizar la empresa para establecer de forma explícita su postura social -1ª fase del proceso de respuesta- son las siguientes: formular una declaración de intenciones en la que se compromete a salvaguardar el bienestar de cualquier individuo o grupo de la sociedad que pueda verse afectado por su actividad; establecer cuáles son sus obligaciones hacia cada uno de sus grupos de interés; establecer qué parte del presupuesto anual se destinará al cumplimiento de las obligaciones con la sociedad; y establecer qué áreas de la estructura organizativa jugarán un papel principal en el cumplimiento de las obligaciones sociales.

En segundo lugar, el análisis del entorno de grupos de interés -2ª fase del proceso de respuesta- requiere que la empresa: consulte todo tipo de publicaciones al objeto de identificar nuevas necesidades o exigencias procedentes de su entorno; determine el grado de cooperación/amenaza de sus grupos de interés en el logro de los objetivos empresariales; analice el impacto (presente y futuro) de las exigencias procedentes de cualquier grupo de la sociedad; determine el tipo de intereses (económicos, políticos, directivos, medioambientales, culturales, legales, etc.) que tienen

sobre la empresa todos aquellos individuos o grupos que se ven afectados por su actividad; asigne prioridades a las exigencias de los grupos de interés en función del grado de influencia de éstos en la actividad de la empresa y del impacto de sus reivindicaciones sobre los objetivos establecidos; y estime las probabilidades de que surjan nuevas demandas en el entorno de grupos de interés que puedan alterar las condiciones económicas, legales, tecnológicas, etc. de la organización.

En tercer lugar, la formulación de la respuesta social -3ª fase del proceso de respuesta- exige a la empresa: establecer los estándares de actuación a alcanzar para considerar adecuada su respuesta a las exigencias de la sociedad; estudiar cuál es la respuesta más adecuada que se ha de dar a cada necesidad/exigencia concreta de la sociedad o a cada grupo/individuo perteneciente a la misma; formular proyectos de formación de personal que favorezcan la implantación de los planes establecidos para contribuir al bienestar de la sociedad; formular procedimientos de actuación social en todas las áreas de la empresa que hayan de colaborar en la defensa del bienestar de la sociedad; especificar el contenido, los recursos necesarios, la duración y la persona responsable de cada uno de los planes formulados para dar respuesta a la sociedad; y definir sistemas de evaluación y compensación para el personal que participe en la implantación de planes de respuesta social.

En cuarto lugar, la implementación de la respuesta social -4ª fase del proceso de respuesta- requiere que la empresa: asigne un papel central a la dirección en la puesta en marcha de los planes de respuesta a la sociedad; forme equipos de trabajo interdisciplinarios de tal forma que las diferentes áreas de la empresa cooperen en la identificación de exigencias sociales y en la búsqueda de respuestas a las mismas; designe personal que esté en contacto directo y negociará con todos aquellos individuos o grupos que tienen algún interés en el desarrollo de la actividad de la empresa; comunique a toda la organización sus objetivos y planes para dar respuesta a las exigencias de la sociedad; seleccione personal experto (interno o externo) que ocupe los puestos clave en la implementación de los planes de respuesta a la sociedad; y estimule la involucración de los miembros de la empresa en el mantenimiento del bienestar de la sociedad.

Finalmente, el control del proceso de respuesta social y de sus resultados -5ª fase del proceso de respuesta- requiere que la empresa: evalúe el rendimiento de su personal en el ejercicio de tareas de respuesta social; conozca la opinión de sus grupos de interés acerca de la actuación desarrollada por la empresa para dar respuesta a sus exigencias; exija informes a los directivos de todos los niveles para conocer cuál ha sido la contribución de sus respectivas áreas al cumplimiento de las

obligaciones con la sociedad; controle la adecuada utilización de los presupuestos asignados al cumplimiento de las obligaciones con la sociedad; evalúe el comportamiento o actuación de sus suministradores en términos de responsabilidad social; y valore el impacto que puede tener la introducción de nuevos productos y procesos en el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa para contribuir al bienestar social.

4.2. ESFUERZO SOCIAL DE LAS SUBSIDIARIAS DEL SECTOR QUÍMICO Y DEL AUTOMÓVIL

Centrándonos en el segundo objetivo de nuestra investigación empírica -describir el proceso de respuesta social llevado a cabo por las subsidiarias del sector químico y del automóvil- detectamos cinco grupos de empresas que destinan un esfuerzo diferenciado al desarrollo de cada una de las dimensiones del proceso de respuesta social anteriormente expuesto. El grupo mayoritario (41 empresas) es aquel que presenta un proceso de respuesta social más completo pero muy débil. Se trata de empresas que tímidamente establecen una postura social corporativa y, a partir de la misma, dedican un esfuerzo moderado al análisis de sus grupos de interés, a la formulación e implementación de políticas y programas sociales, y al control de todas las actividades anteriores, así como de sus resultados. El segundo grupo en cuanto a número de empresas (26 individuos) presenta características totalmente opuestas al anterior, es decir, ejerce un esfuerzo negativo en todas y cada una de las dimensiones del proceso de respuesta social. Un tercer grupo de empresas (10 subsidiarias) es aquel que únicamente realiza esfuerzos en las primeras etapas del proceso de respuesta social -establecimiento de la postura social y análisis de las demandas de los grupos de interés- y que controla la opinión que merece a sus grupos de interés la respuesta social que emprende. Hay que destacar que de las tres dimensiones del proceso de respuesta citadas anteriormente la que menor atención recibe, prácticamente nula, es el control, puesto que poco sentido tiene controlar un proceso en el que sólo se están dando los primeros pasos. El siguiente grupo lo conforman sólo 7 empresas y se caracteriza porque sus integrantes no superan aquella fase que tiene que ver con la formulación de las posibles líneas de acción -respuesta- social, no llegando a implementar ninguna de las políticas formuladas y mucho menos a establecer procesos de control. Por último, identificamos 6 empresas que implementan acciones de respuesta social una vez que detectan en el entorno alguna exigencia procedente de sus grupos de interés. Se trata de empresas que si bien reflejan un esfuerzo negativo en tareas destinadas al establecimiento de una postura

social corporativa, a la formulación de estrategias que se consideren más adecuadas para dar respuesta a las exigencias de los grupos de interés y al control del proceso de respuesta social seguido, así como de sus resultados, reaccionan de una forma impulsiva a las señales, posiblemente amenazas, que emanan de su entorno de grupos de interés; sus acciones no se corresponden con una reflexión meditada de cuál es la estrategia más adecuada para dar respuesta a cada una de las demandas de la sociedad, sino que su postura obedece más bien a una postura reactiva *ad hoc* ante los cambios detectados en el entorno.

Podemos concluir, por tanto, que 26 de las empresas analizadas no destinan esfuerzo alguno a desarrollar actividades en las cinco fases del proceso de respuesta que proponemos y 17 de ellas, aunque con distinto grado de implicación en las primeras fases del proceso, no implementan ningún tipo de respuesta a la sociedad. Esto significa que, aproximadamente, el 48% de las empresas internacionales del sector químico y del automóvil establecidas en España no implementan programas de actuación encaminados a salvaguardar y/o a mejorar el bienestar de la sociedad. Un porcentaje similar, el 45%, realiza esfuerzos en todas las fases del proceso de respuesta social que proponemos, pero sus niveles son demasiado débiles como para constituir un proceso riguroso de respuesta social corporativa. A su vez, existe un porcentaje reducido de empresas -un 7%- que responde de una manera *ad hoc* ante cualquier demanda que la sociedad le plantea, realizando importantes esfuerzos de implementación, si bien no han institucionalizado ningún proceso formal de respuesta social.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que la institucionalización de un proceso formal y riguroso de respuesta social corporativa está aún por producirse en las subsidiarias de los dos sectores manufactureros que tradicionalmente han liderado la recepción de inversión extranjera en España -los sectores químico y de automoción- y que los mayores esfuerzos en implementación de acciones sociales se producen en aquellas empresas con modelos de respuesta *ad hoc* y no en las que actúan en todas las fases del proceso de respuesta.

4.3. FACTORES DETERMINANTES DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA

En lo que respecta al tercer objetivo de nuestra investigación empírica, se efectuó una serie de análisis tendentes a identificar qué factores determinan el éxito en el desarrollo de cada una de las fases o dimensiones del proceso de respuesta social propuesto. En esta línea se plantearon hipótesis en relación a la influencia que ejercía la propia subsidiaria, la compañía internacional a que pertenece, el sector de actividad en que opera y ciertas variables del entorno en el esfuerzo destinado al desarrollo de actividades de respuesta social.

4.3.1. Variables de la subsidiaria

1. *Área de actividad económica en que opera.* La hipótesis H1 planteaba la existencia de diferencias significativas en el esfuerzo social en función de la actividad desarrollada por las subsidiarias. Los resultados de los análisis efectuados nos llevaron a rechazar dicha hipótesis, coincidiendo, por tanto, con el planteamiento de Armstrong y Sweeney (1994) sobre la inexistencia de diferencias sectoriales en el esfuerzo social.
2. *Procedencia de los directivos.* Las hipótesis H2 y H3 proponían la existencia de diferencias significativas en el esfuerzo social en función del porcentaje de directivos de la subsidiaria que era de procedencia española y el que procedía de la casa matriz, respectivamente. Los resultados nos indican que solamente aquellas subsidiarias que poseen un alto porcentaje de directivos procedente de la casa matriz destinan un esfuerzo menor a la formulación e implementación de políticas de respuesta a la sociedad, aceptándose, para estas dos dimensiones de la respuesta social, la hipótesis H3. No encontramos apoyo para la hipótesis H2, por lo que podemos concluir que la mayor sensibilidad que se atribuye a los directivos de procedencia local, derivada, entre otros factores, de su familiarización con el mercado de destino y de su conocimiento del mismo, no es condición suficiente para una mayor respuesta social (Blake, 1980).

Naturaleza de la propiedad. La hipótesis H4 proponía diferencias en el esfuerzo social de las subsidiarias en función de cuál fuese la procedencia mayoritaria de su capital. A su vez, planteamos tres subhipótesis que proponían una influencia en el esfuerzo social en función del porcentaje de capital de las subsidiarias que era español, el que procedía de la casa matriz y el que procedía de terceros países (H4a, H4b y H4c, respectivamente). No

encontramos apoyo que nos permitiera aceptar ninguna de las cuatro hipótesis planteadas, por lo que no pudimos confirmar el resultado obtenido en el trabajo de Kedia y Kuntz (1981) que detectó una relación positiva, aunque débil, entre el grado de propiedad local de las subsidiarias y su implicación social. Sin embargo, también es cierto que en una muestra donde el 72,3% de las empresas encuestadas pertenecen en un 100% a la casa matriz y sólo el 9,6% de ellas presentan porcentajes inferiores al 50% de este tipo de propiedad, cualquier análisis tenderá a reflejar el comportamiento de la mayoría por lo que sus resultados han de ser tomados con mucha cautela.

Cuota de mercado de la subsidiaria. La hipótesis H5, que proponía que la cuota de mercado de la subsidiaria no es determinante del esfuerzo que ésta destina al desarrollo de actividades de respuesta social, fue totalmente aceptada, coincidiendo con los trabajos de McGuire *et al.* (1988) y Beliveau *et al.* (1994) en los que se propone que, dado que la concentración del sector no garantiza la existencia de una reducida competencia, es preferible analizar el nivel de competencia en un sector antes que su concentración para explicar la implicación de las empresas en actividades socialmente responsables. Los resultados de los análisis efectuados al objeto de conocer la influencia de la intensidad de la competencia en la implicación social se exponen más adelante, en el subepígrafe que recoge las variables sectoriales que influyen en el esfuerzo social.

Rentabilidad. No fue posible contrastar la hipótesis H6, planteada inicialmente en el proyecto y que proponía una relación positiva entre el nivel de rentabilidad de la empresa y su implicación social, debido a la imposibilidad de acceder a la información necesaria para realizar los análisis oportunos.

Visibilidad de la empresa. Un mayor tamaño de las compañías internacionales influye positivamente en el esfuerzo destinado por las subsidiarias nacionales al establecimiento de su postura social corporativa. A su vez, un mayor tamaño de las subsidiarias nacionales está relacionado de forma positiva con el esfuerzo que éstas destinan a la formulación de estrategias de respuesta a la sociedad. Por tanto, se acepta, para estas dos dimensiones de la respuesta social, la hipótesis H7, en la que se proponía una relación de signo positivo entre el tamaño de la empresa y su implicación social. La explicación de dicha asociación está en que cuando el tamaño de la empresa aumenta, ésta se hace más visible, estando

sujeta a un mayor número de críticas que la impulsarán a emprender actividades de respuesta social.

Autonomía en la toma de decisiones. No encontramos apoyo que nos permitiera aceptar una relación positiva entre la mayor autonomía en la toma de decisiones por parte de la subsidiarias encuestadas y su esfuerzo social, no verificándose, por tanto, la hipótesis H8. Estos resultados nos llevan a apoyar el discurso de Blake (1980), en el que defiende la necesidad de un apoyo por parte de la casa matriz para que las subsidiarias tengan éxito en la respuesta que ofrecen a sus grupos de interés. Según este autor, la descentralización puede provocar una abdicación de responsabilidades en la dimensión social. Sería necesario confirmar este resultado en futuras investigaciones empíricas que se realicen en este campo.

Estructura organizativa. La hipótesis H9 proponía una relación de signo positivo entre la existencia de un directivo, comité o departamento que asuma de forma permanente las obligaciones de la empresa hacia la sociedad y el esfuerzo social de aquélla. Los resultados de los análisis efectuados nos llevan a aceptar que la existencia de un directivo o de un comité que se responsabilice de las relaciones empresa-sociedad influye positivamente en el esfuerzo destinado al establecimiento de la postura social corporativa y al análisis de las demandas de los grupos de interés. Sin embargo, no fue posible verificar una relación positiva entre la existencia de un departamento específico de temas sociales y el esfuerzo destinado a la respuesta social, debido a que prácticamente ninguna de las empresas encuestadas había creado unidades específicas de responsabilidad social, poniéndose así de manifiesto la escasa representación que tienen las obligaciones sociales en la estructura organizativa. Esta realidad nos invita a realizar investigaciones futuras en las que podamos observar cómo se van incorporando los temas sociales a la estructura organizativa de las empresas y la influencia que ejerce dicha estructura en la implicación social de éstas.

Una nueva hipótesis -H10- proponía una relación positiva entre la implicación de la alta dirección en la toma de decisiones sociales y el esfuerzo social de la subsidiaria. Dicha hipótesis fue validada, observándose un mayor esfuerzo en el establecimiento de la postura social y en la implementación de actividades de respuesta social cuando esta implicación

es importante. Apoyamos así los argumentos de Merenda (1981) y Berthoin-Antal (1992), quienes proponen que si bien la participación del mayor número de niveles organizativos favorece la puesta en práctica del proceso de respuesta social, es la alta dirección la que debe tomar la decisión inicial para la implicación social de la empresa.

Postura empresarial respecto a las obligaciones sociales. La hipótesis H11 fue planteada al objeto de comprobar que aquellas subsidiarias que fundamentaban sus decisiones en una postura social establecida a nivel de la compañía internacional o a nivel nacional, presentarían procesos de respuesta social más formalizados y completos. Como resultado de los análisis efectuados, se observa que la postura social de la compañía contribuye positivamente al esfuerzo destinado por las subsidiarias a la definición de su propia postura social, y que la postura social de la subsidiaria influye de forma positiva en el esfuerzo destinado por ésta a la implementación de estrategias de respuesta social. En consecuencia, se acepta, para estas dos dimensiones de la respuesta, la hipótesis H11.

Actitud reactiva versus proactiva para la formulación de políticas sociales. Las empresas que adoptan una actitud proactiva a la hora de formular políticas de respuesta a la sociedad presentan mayores esfuerzos en el establecimiento de su postura social, en el análisis del entorno y en la formulación de estrategias de respuesta a la sociedad que aquellas otras que, por el contrario, se implican en actividades de respuesta social de una forma *ad hoc* ante determinados acontecimientos que se produzcan en la misma o en su entorno. Podemos aceptar, por tanto, para las dimensiones “establecimiento de la postura social”, “análisis del entorno” y “formulación de estrategias de respuesta social” la hipótesis H12.

4.3.2. Variables de la compañía internacional

En el apartado anterior hemos incluido los resultados de los análisis efectuados para tratar de establecer la influencia que ejerce el *tamaño -visibilidad- de la compañía internacional* así como su *postura respecto a las obligaciones sociales* en el desarrollo del proceso de respuesta social. Dichas variables pueden ser igualmente aplicables a la subsidiaria o a la compañía internacional a la que pertenecen, de ahí el análisis paralelo de las mismas. En el presente apartado expondremos

los resultados de los análisis efectuados para el resto de las variables de estas compañías que podrían influir en la respuesta social.

1. *Número de países en los que fabrica.* A medida que aumenta el número de países en los que fabrica la compañía internacional, se observa un tendencia creciente -con algún receso- en el esfuerzo destinado al establecimiento de una postura social corporativa y a la implementación de actividades de respuesta social, aceptándose, para estas dos dimensiones de la respuesta, la hipótesis H13. Estos resultados nos permiten constatar que una estrategia internacional de respuesta nacional -frente a otra de integración mundial- repercute positivamente en el esfuerzo social.
2. *Razones para establecerse en el mercado español.* Se plantearon cuatro hipótesis al objeto de conocer si las compañías que se introducían en España al objeto de abastecer la demanda del mercado español, de experimentar un mayor crecimiento, de aprovechar factores ventajosos en costes o de acceder a factores de calidad mostraban un esfuerzo social diferenciado del de aquellas otras compañías que no se habían introducido en España por estas cuatro razones. Así mismo, se plantearon cinco hipótesis exploratorias con el objetivo de conocer si aquellas compañías que se introducen en un país (a) para conseguir la lealtad de los clientes, (b) porque era imposible satisfacer adecuadamente la demanda del mercado español mediante la realización de operaciones comerciales, (c) para evitar barreras a la exportación, (d) para crear una fuente de aprovisionamiento para otras subsidiarias de la misma compañía o (e) para crear una plataforma de producción desde la que exportar hacia otros mercados, realizan esfuerzos sociales en los países de destino que se diferencian de los realizados por aquellas otras compañías que no destacan éstos entre los principales motivos de su introducción en el mercado español. Los resultados obtenidos en relación a este conjunto de hipótesis son los siguientes:

Las empresas que se instalan en un país con la intención de abastecer la demanda potencial del mismo no muestran un esfuerzo social superior al de las empresas que se introducen a operar en un mercado por otros motivos, rechazándose, por tanto, la hipótesis H14. Estos resultados, contrapuestos a los planteamientos de Kraft y Hage (1990) y Mizuno (1990), nos llevan a concluir que no es la intención de abastecer la demanda nacional de un país

lo que favorece la implicación social de las empresas, sino que los verdaderos impulsores de dicha implicación quizá podríamos encontrarlos en los factores que han influido para que ese abastecimiento se tenga que garantizar mediante una inversión directa en plantas de fabricación. Este planteamiento lo podemos confirmar atendiendo a la verificación de otro tipo de hipótesis como, por ejemplo, la hipótesis exploratoria He2.

Las empresas que se introducen en un país al objeto de experimentar un mayor crecimiento en los mercados mundiales destinan mayor esfuerzo al establecimiento de una postura social corporativa y a la implementación de políticas y programas sociales. Estos resultados corroboran el planteamiento de Kraft y Hage (1990) en el que se defiende que una empresa que pretenda crecer estableciéndose en diversos enclaves geográficos y mediante actividades de producción debe fabricar un producto aceptado por los consumidores, que sea vendible, que permita expandir la cuota de mercado de la empresa y que genere ingresos que la hagan rentable. Esta aceptación de los productos de la empresa comienza con la aceptación por parte del mercado de que la propia empresa respeta el entorno en el que opera. Esta última variable hace que la subsidiaria deba esforzarse por aclarar su misión frente a la sociedad y manifestar su compromiso a través de acciones concretas que pretendan contribuir al mantenimiento y, si es posible, a la mejora del bienestar de la sociedad. Aceptamos, por tanto, para las dimensiones “establecimiento de la postura social” e “implementación de políticas y programas sociales”, la hipótesis H15.

Las empresas que se introducen en un país para acceder a factores ventajosos en costes destinan un menor esfuerzo al análisis de las demandas de sus grupos de interés, aceptándose, para esta dimensión de la respuesta social, el planteamiento propuesto por Mizuno (1990). Según este autor, la empresa que se introduce en un mercado para aprovechar factores ventajosos en costes será menos sensible a las exigencias que le plantea la sociedad y estará menos dispuesta a invertir recursos en el logro de una buena aceptación como ciudadano corporativo de ese país. Estos resultados nos conducen a aceptar la hipótesis H16 -que postula una relación negativa entre el aprovechamiento de ventajas en costes y el esfuerzo social- para la dimensión de la respuesta que hace referencia al análisis del entorno de grupos de interés.

Las empresas que se introducen en un país para acceder a factores productivos de calidad no muestran un esfuerzo social mayor ni menor al de aquellas otras empresas que no pretenden acceder a este tipo de factores. Estos resultados no nos han permitido verificar la hipótesis H17 en la que, atendiendo al planteamiento de Mizuno (1990), se proponía una relación positiva entre el deseo de acceder a factores de calidad y el grado de esfuerzo social. Por ello, consideramos oportuno introducir esta variable en futuras investigaciones al objeto de constatar si la empresa que se introduce en un país para acceder a factores de calidad destina mayores esfuerzos a la adopción de modelos adecuados de relación con sus grupos de interés.

No hemos encontrado evidencia empírica que nos haya permitido confirmar que aquellas empresas que inician operaciones de fabricación en un país para conseguir la lealtad de los clientes del mismo realicen esfuerzos superiores para responder a sus grupos de interés. La no contrastación empírica de esta proposición teórica puede deberse a que, si bien una compañía internacional puede introducirse en un país con el objetivo de acaparar y fidelizar a una determinada clientela, desplazando de este modo a la competencia, su estrategia a largo plazo -una vez conseguido el objetivo- quizás sea deslocalizar su producción, manteniendo en dicho país únicamente operaciones de tipo comercial. Esta estrategia, y siguiendo a Carroll (1989), reduciría el nivel de implicación de la compañía en la sociedad del país de destino y, por tanto, su esfuerzo social. Por todo ello, sería conveniente analizar qué otras variables pueden estar incidiendo en estos resultados y que nos llevan a rechazar la hipótesis He1, análisis que consideramos oportuno acometer en futuras investigaciones que se realicen en este campo.

Las empresas que deciden fabricar en un país ante la imposibilidad de abastecer dicho mercado a través de operaciones de distribución destinan un mayor esfuerzo al análisis de las demandas de sus grupos de interés, así como a la implementación de actividades para cubrir sus demandas. Aceptamos, para estas dos dimensiones de la respuesta social, la hipótesis He2. Si bien no existían antecedentes en la literatura que propusieran esta relación, se comprueba el efecto positivo que produce en el esfuerzo social la necesidad de invertir en plantas de fabricación para satisfacer así de forma adecuada la demanda del país anfitrión.

No se observan diferencias significativas en el esfuerzo social de las empresas que se introducen en un país para evitar barreras a la exportación. El rechazo de la hipótesis He3 puede deberse a que no es lo mismo que una empresa se introduzca a fabricar en un país para evitar barreras arancelarias que encarecen el precio de sus productos a que lo haga, por ejemplo, para evitar barreras derivadas de una reducida aceptación de los productos extranjeros en el mercado. En este último caso, es probable que la empresa tenga que realizar mayores esfuerzos para superar los obstáculos a que se enfrenta derivados de su condición foránea. Sería conveniente esclarecer, por tanto, qué tipo de barreras están dificultando la comercialización -mediante exportaciones- de estas empresas en nuestro país al objeto de poder obtener alguna otra conclusión al respecto.

Las empresas que se introducen en un país al objeto de crear en el mismo una fuente de suministro para otras subsidiarias de la misma compañía destinan un menor esfuerzo al establecimiento de su postura social corporativa, aceptándose, para esta dimensión de la respuesta social, la hipótesis He4. Sin embargo, las que lo hacen para crear una plataforma de producción desde la que exportar hacia otros mercados no muestran un esfuerzo social diferente al de aquellas empresas que no declaran que sea éste el motivo principal de su introducción en España, rechazándose la hipótesis He5. La causa de dicho rechazo puede estar en que estas empresas destinan buena parte de su producción al abastecimiento del mercado nacional y, por tanto, no necesariamente tienen como único objetivo explotar ventajas derivadas de la localización.

4.3.3. Variables del sector de actividad

1. *Madurez del sector de actividad.* La hipótesis H18 proponía la existencia de una relación entre el grado de madurez de un sector de actividad y la implicación social de las empresas que operan en el mismo. Los resultados de los análisis efectuados nos permiten aceptar esta hipótesis sólo para la dimensión relacionada con el “control del proceso de respuesta y de sus resultados”, de tal forma que aquellas empresas que operan en un sector que aún se encuentra en fase de crecimiento destinan mayor esfuerzo al control de la respuesta social que aquellas

otras que operan en sectores en declive. A nuestro entender, los resultados obtenidos son indicativos de que la variable *madurez del sector* por sí sola no determina el esfuerzo social de la empresa, ya que pueden existir sectores jóvenes (o maduros) más sujetos a la crítica y con mayores repercusiones sociales que otros. Sin embargo, estos resultados deben ser corroborados en futuros trabajos donde las empresas encuestadas operen en áreas de actividad económica que presenten diferencias importantes en cuanto a su grado de madurez.

2. *Intensidad de la competencia en el sector*. La hipótesis H19 establecía que a mayor rivalidad en un sector, mayor sería la implicación social de las empresas que actúan en el mismo. La rivalidad fue establecida en los siguientes términos: grado de fragmentación del sector, unido a la inexistencia de costes de cambio para el cliente; existencia de barreras de movilidad y salida; existencia de márgenes reducidos; y existencia de intereses estratégicos en el sector por parte de los competidores. Los resultados obtenidos de los análisis efectuados nos indican que:

El esfuerzo destinado al establecimiento de la postura social corporativa está negativamente correlacionado con la existencia de una alta fragmentación y unos bajos costes de cambio y positivamente correlacionado con la existencia de intereses estratégicos en el sector por parte de los competidores.

El esfuerzo destinado al análisis del entorno de grupos de interés está positivamente correlacionado con la existencia de márgenes reducidos.

El esfuerzo destinado a la formulación de actividades de respuesta a la sociedad está positivamente correlacionado con la existencia de una alta fragmentación y unos bajos costes de cambio, lo mismo que ocurre con el esfuerzo destinado a la implementación de dichas actividades.

El esfuerzo destinado al control de la actuación social no resultó estar significativamente correlacionado con ninguna de las dimensiones explicativas de la rivalidad sectorial.

En definitiva, y a la luz de los resultados obtenidos, podemos aceptar, salvo para la dimensión de la respuesta que hace referencia al control de la actuación social, la hipótesis H19. Estos resultados, como ya apuntábamos en los capítulos anteriores, son la manifestación de que en la actualidad se puede estar produciendo un verdadero avance en la valoración que hacen las

empresas acerca de los recursos, tiempo y esfuerzo que destinan al sostenimiento del bienestar social. Así, en situaciones de alta rivalidad, el desarrollo de actividades de respuesta social se consolida como un factor de competitividad que puede llevar a la empresa a desarrollar una fuente de ventaja competitiva sostenible, dejando de ser una actividad en la que es posible recortar gastos en los momentos más difíciles de la andadura empresarial.

4.3.4. Variables del entorno

1. *Legislación.* La hipótesis H20 defendía la inexistencia de una influencia significativa de la legislación del país de origen de la casa matriz y del país de destino de la subsidiaria en el esfuerzo social de esta última. Los resultados de los análisis efectuados nos permitieron confirmar esta hipótesis y dar apoyo a las reflexiones de autores como Berthoin-Antal (1985) o Luthans *et al.* (1990), quienes afirman que las motivaciones de la acción social de las grandes empresas multinacionales trascienden sus obligaciones legales.
2. *Accidentes y acciones legales derivadas de los mismos.* Al objeto de contrastar si los accidentes que se producían en el interior de la compañía así como en su entorno, y las acciones legales emprendidas contra la compañía u otras compañías y derivadas de los mismos, influían en el esfuerzo social de las subsidiarias encuestadas, formulamos dos nuevas hipótesis -H21 y H22-. Los resultados de los análisis efectuados nos conducen a afirmar que tanto los accidentes que se producen en la compañía como los producidos en su entorno favorecen la implementación de actividades de respuesta social así como el control de las mismas, corroborándose la hipótesis H21. Sin embargo, no encontramos evidencia empírica que nos permitiera incluir las acciones legales emprendidas contra la compañía u otras compañías entre las variables de presión que inducían a la empresa a institucionalizar un proceso de respuesta social. Estos resultados, si bien contradicen las aportaciones de autores como Kohls (1985) y nos impiden verificar la hipótesis H22, podrían ser la prueba de que definitivamente la legislación por sí sola no constituye un desencadenante de la respuesta social, sino que la institucionalización de dicha respuesta ha de venir impulsada por una postura social corporativa explícita o implícita.

3. *Acciones o manifestaciones de los consumidores o del público en general.* Se observa una relación positiva entre el esfuerzo destinado por las subsidiarias encuestadas a controlar su actuación social y las acciones o manifestaciones emprendidas por sus consumidores o por el público en general, verificándose, para esta dimensión de la respuesta social, la hipótesis H23. Estos resultados nos indican que los grupos de interés son la principal fuente de información de la cual la empresa extrae los datos necesarios para tomar decisiones de respuesta social. Estos datos le vendrán dados en términos de la opinión que tengan dichos grupos de interés acerca de las actividades que ha desarrollado la empresa para dar respuesta a sus exigencias, así como de aquellas otras que debería acometer en un futuro.

4.3.5. Modelo global

Además de contrastar mediante análisis bivariantes el conjunto de hipótesis formuladas en relación a los factores determinantes de la respuesta social corporativa, se procedió a desarrollar un modelo global que, considerando de forma simultánea las variables propias de la subsidiaria, de la compañía internacional, del sector de actividad y del entorno, nos permite discriminar aquellos factores que más favorecen el desarrollo de cada una de las fases o dimensiones del proceso de respuesta social propuesto frente a aquellos otros factores que lo desfavorecen o que, en otros casos, no muestran relación.

Analizando detenidamente el modelo global resultante (véase figura 3.1), cabe destacar la importancia de las variables sectoriales -que hacen referencia a la rivalidad y a la madurez- y de ciertas variables de la compañía internacional -concretamente, sus razones de entrada al mercado español, el número de países en que fabrica, los accidentes que se han producido en la misma y la misión que declara en relación a sus obligaciones con la sociedad- en la determinación de la respuesta social de la subsidiaria, la cual vendrá dada, a su vez, en función de la actitud de la misma -proactiva o reactiva- para la formulación de políticas sociales, de la procedencia de sus directivos, de la estructura organizativa que la define y de su misión (postura) social.

Los resultados obtenidos nos ofrecen la posibilidad de realizar estimaciones sobre el grado de respuesta social de las empresas que se introducen en un determinado país en función, por ejemplo, de los motivos que las han inducido a hacerlo. En esta línea podemos afirmar que aquellas empresas que pretenden crear en los países de destino una fuente de aprovisionamiento para otras subsidiarias de su compañía, o bien pretenden acceder en dichos países a factores a bajo coste (*e.g.* materias primas), debilitarán sus procesos de respuesta social frente a aquellas otras que se introducen en un determinado país porque les resulta imposible abastecer su demanda mediante la realización de operaciones comerciales, porque pretenden adaptarse a las necesidades de dicho mercado o bien porque buscan acceder en él a factores productivos de calidad.

Por su parte, las empresas que operan en sectores de actividad maduros serán menos propensas a institucionalizar procesos de respuesta a la sociedad, al contrario de lo que ocurre en las empresas que operan en áreas de actividad económica con un alto grado de rivalidad. Del mismo modo, la

estructura organizativa que contempla la figura de un directivo que asuma de forma permanente las obligaciones de la empresa hacia la sociedad favorecerá el desarrollo de un proceso de respuesta a las exigencias que dicha sociedad plantea, al igual que ocurre con el predominio de directivos de procedencia local en el plantel directivo de las subsidiarias.

Por último, destacar que la actitud proactiva de las subsidiarias en la formulación de planes de respuesta social, fundamentada en gran medida en una postura social a nivel de compañía internacional o a nivel local, favorece la implicación de dichas subsidiarias en procesos de respuesta social, constituyendo los accidentes que tienen lugar en la propia compañía un desencadenante importante de la respuesta social de las organizaciones nacionales.

4.4. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

El trabajo de investigación que hemos realizado tiene una serie de implicaciones, tanto académicas como prácticas, para la dirección de la política social en el ámbito nacional e internacional. Desde un *punto de vista académico* ha permitido: (1) realizar una integración de la literatura que hasta el momento había pretendido arrojar alguna luz sobre el tratamiento de las relaciones empresa-sociedad; (2) contribuir a llenar el vacío empírico que caracterizaba a este campo de estudio y que impedía muchas veces establecer conclusiones sin aventurarnos a cometer errores o a caer en la mera suposición; (3) atribuir a la dirección eficaz de la política social el carácter de fuente de ventaja competitiva, dejando de ser aquella actividad independiente de la planificación en la que es posible recortar esfuerzos (en tiempo y dinero) en los momentos más difíciles de la andadura empresarial; y (4) profundizar en el análisis de las relaciones empresa-sociedad cuando dichas empresas tienen carácter internacional y, por tanto, operan en múltiples mercados, estando sujetas a la crítica de múltiples entornos sociales.

Desde un *punto de vista práctico*, las conclusiones de esta investigación acerca del grado de implicación social de las subsidiarias establecidas en España por grandes empresas multinacionales de los dos sectores de actividad más consolidados en cuanto a recepción de inversión extranjera se refiere posibilitan la toma de decisiones de los agentes económicos, sociales y gubernamentales en aras de potenciar el compromiso empresarial destinado a contribuir a la mejora de la calidad de vida de la sociedad en la que se localizan dichas empresas. Así mismo, ofrece a los directivos de las

empresas un marco de referencia para comenzar a plantearse la adopción de un proceso de respuesta social y, para aquellos que ya han integrado la contribución al bienestar social en su toma de decisiones, les proporciona una orientación acerca de cómo implementar o llevar a la acción sus compromisos sociales.

A su vez, este trabajo de investigación tiene implicaciones no sólo para las grandes multinacionales sino también para la pequeña y mediana empresa, la cual no por tener un menor tamaño y nacionalidad española deja de afectar o verse afectada por los grupos de su entorno. Por otra parte, este tejido empresarial debe hacer frente al reto que le plantea la globalización de los mercados tanto de cara a su internacionalización como de cara a la mayor rivalidad que tendrá que soportar dentro de su país de origen. Por todo ello, la incorporación de las obligaciones sociales en sus procesos de planificación puede otorgarle una ventaja que le permita avanzar hacia la competitividad internacional que la globalización exige.

4.5. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Si bien este trabajo nos ha permitido un acercamiento al estudio de la implicación social de la empresa, también somos conscientes de sus limitaciones, destacando entre ellas el *instrumento utilizado para la obtención de la información*. Este instrumento fue la encuesta postal que, si bien nos permitía acercarnos con facilidad a la población de empresas objeto de nuestros análisis, no permite un acercamiento personal a la realidad de cada una de dichas empresas para observar *in situ* cómo se desarrolla la toma de decisiones en este ámbito. Recomendamos, por tanto, la realización de *estudios de casos* que nos permitan esclarecer las verdaderas razones que impulsan a las empresas a desarrollar actividades de respuesta social y determinar cuáles son estas actividades.

En segundo lugar, hemos de tener en cuenta la *imposibilidad de generalizar los resultados obtenidos* a otros ramas de actividad económica distintas a la industria manufacturera y, dentro de ésta, a cualquier otro sector de actividad económica. Proponemos en este caso la realización de nuevas *investigaciones en otros sectores de actividad* (manufactureros y no manufactureros) al objeto de corroborar la existencia de diferencias en el esfuerzo social de las empresas atendiendo

al área de actividad económica en la que desarrollan operaciones. Así mismo, sería de gran interés *analizar el esfuerzo social de las empresas de origen español que operan en el sector químico y del automóvil y compararlo con el de las subsidiarias de origen extranjero.*

La imposibilidad de analizar la *relación entre los resultados económicos (rentabilidades) y la adopción más o menos exitosa de un proceso de respuesta social corporativa* constituye una limitación adicional del estudio. La causa de no haber realizado estos análisis se debió a la reticencia de los encuestados a proporcionar datos en este sentido, con lo cual proponemos la realización de una *investigación adicional y específica* en la que se analicen previamente las cuentas anuales publicadas por dichas empresas y a partir de dicha información se estudie su relación con el esfuerzo social de las mismas, dado que existe una gran controversia acerca del signo, positivo o negativo, que dicha relación presenta y una gran escasez de trabajos que la hayan contrastado en el ámbito de las empresas internacionales.

Por otra parte, si bien este trabajo nos permite obtener una visión global del problema objeto de estudio -la respuesta social corporativa-, indicándonos la forma en que se puede incluir la responsabilidad social en la planificación estratégica de la empresa y las variables que pueden influir en su desarrollo, *no nos permite profundizar* en el análisis de aquellas actividades concretas que desarrollan las empresas en respuesta a las demandas de sus grupos de interés. Por este motivo, recomendamos que en futuros trabajos se realicen nuevas incursiones en este campo al objeto de conocer qué compromisos asumen las empresas hacia los grupos concretos que conforman su entorno de grupos de interés, a saber: sus clientes, sus empleados, sus accionistas, sus proveedores, la comunidad en la que se han localizado, etc. Estos análisis nos darían una visión más detallada de cuáles son las *áreas en las que se está manifestando el compromiso social asumido por las empresas.*

Finalmente, el *carácter estático* del estudio viene determinado por la ausencia de un examen de la evolución a lo largo del tiempo de la implicación de las empresas de la muestra en actividades de respuesta social. Recomendamos, por tanto, *dar continuidad al estudio* mediante la realización de trabajos de carácter longitudinal que nos permitan conocer la evolución de la implicación social del conjunto de empresas analizado. Los resultados de dichos trabajos nos permitirían constatar si, efectivamente, la práctica empresarial en temas de bienestar social se corresponde con el cada vez

mayor convencimiento de que la supervivencia y el éxito de una empresa están supeditados a la aceptación que ésta tenga en la sociedad como “buena ciudadana corporativa”.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, R. W.** (1973). "How companies respond to social demands". *Harvard Business Review*, 51: 88-98.
- Ackerman, R. W.** (1975). *The social challenge to business*. Harvard University Press. Cambridge, MA. Estados Unidos.
- Ackerman, R. W.** (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. Reston Publishing Company. Reston, VA. Estados Unidos.
- Ackerman, R. W. y Bauer, R.** (1976). *Corporate social performance: The modern dilemma*. Reston Publishing Co. Reston, VA. Estados Unidos.
- Ackoff, R. L.** (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. Wiley. New York, Estados Unidos.
- Aldrich, H. E.** (1979). *Organizations and environments*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, Estados Unidos
- Aldrich, H. E.** (1984). *Organizations and environments*. Prentice-Hall Inc. New Jersey, Estados Unidos.
- Aldrich, H. E. y Pfeffer, J.** (1976). "Environment of organizations". *Annual Review of Sociology*, 2: 79-105.
- Alvesson, M. y Willmott, H.** (1992). "On the idea of emancipation in management and organization studies". *Academy of Management Review*, 17 (3): 432-464.
- Amba-Rao, S.C.** (1993). "Multinational corporate social responsibility, ethics, interactions and third world governments: An agenda for the 1990s". *Journal of Business Ethics*, 12: 553-572.
- Anderson (Jr.), J. W.** (1989). *Corporate social responsibility. Guidelines for top management*. Quorum. Estados Unidos.
- Andrews, K.R.** (1965). *The concept of corporate strategy*. Irwin. Homewood, IL. Estados Unidos.
- Andrews, K. R.** (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. R.** (1977). *El concepto de la estrategia de la empresa*. EUNSA. Pamplona, España.
- Andrews, K.R.** (1987). *The concept of corporate strategy*. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, IL. Estados Unidos.
- Andrews, P. N.** (1985). "The sticky wicket of evaluating public affairs". *Public Affairs Review*, 6: 94-105.
- Andrews, P.N.** (1987). *Public affairs offices in large U.S. corporations: Evaluations, structure and development*. Doctoral Dissertation. Boston University. Boston, MA. Estados Unidos.

- Anfac** (1997). *Memoria 1997*. Asociación nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones. Madrid. España.
- Ansoff, H. I.** (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill Inc. New York, Estados Unidos.
- Ansoff, H. I.** (1977). "The state of practice in planning system". *Sloan Management Review*, invierno: 1-24.
- Ansoff, H.I.** (1979). "The changing shape of the strategic problem". *Journal of General Management*, 4 (4): 23-33.
- Ansoff, H. I.** (1984). *Implanting strategic management*. Prentice-Hall Inc.
- Ansoff, H.I.** (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Ediciones Deusto, S.A.
- Arcelus, F. J. y Schaefer, N. V.** (1982). "Social demands as strategic issues: Some conceptual problems". *Strategic Management Journal*, 3: 347-357.
- Arlow, P. y Gannon, M.J.** (1982). "Social responsiveness, corporate structure and economic performance". *Academy of Management Review*, 7 (2): 235-241.
- Armstrong, R. W. y Sweeney, J.** (1994). "Industry type, culture, mode of entry and perceptions of international marketings ethics problems: a cross-cultural comparisons". *Journal of Business Ethics*, 13: 775-785.
- Aupperle, K.E.** (1984). "An empirical measure of corporate social orientation". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 7). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Aupperle, K.E.** (1991). "The use of forced-choice survey procedures in assessing corporate social orientation". En Post, J.E. (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (Vol.12). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Aupperle, K. E.; Carroll, A. B. y Hatfield, J.D.** (1985). "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability". *Academy of Management Journal*, 28 (2): 446-463.
- Babbie, E.** (1995). *The practice of social research*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. Estados Unidos.
- Baldwin, S.** (1968). *Business in the middle ages*. H Holt & Co. New York, Estados Unidos.
- Ball, D. A. y McCulloch, W.H.** (1993). *International Business. Introduction and essentials*. Irwin. Boston, MA. Estados Unidos.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S.** (1991). *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*. McGraw Hill. Madrid. España.
- Barnard, C. I.** (1938). *The functions of the executive* (13th ed.). Harvard Business Press Cambridge, MA. Estados Unidos.

- Barney, J.** (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Bates, C.S.** (1985). "Mapping the environment: An operational environmental analysis model". *Long Range Planning*, 18 (5): 97-107.
- Baucus, M. S. y Near, J. P.** (1991). "Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis". *Academy of Management Journal*, 34: 9-36.
- Bauer, R.A.** (1978). "The corporate response process". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.1). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Beliveau, B.; Cottrill, M. y O'Neill, H. M.** (1994). "Predicting corporate social responsiveness: A model drawn from three perspectives". *Journal of Business Ethics*, 13: 731-738.
- Bell, D.** (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books. New York, Estados Unidos.
- Bellah, R. N.; Madsen, R.; Sullivan, W. M. y Swidler, A.** (1990). *The good society*. Knopf. New York. Estados Unidos.
- Bergsten, C. F.** (1992). "The world economy after the cold war". *California Management Review*, 34 (2): 51-65.
- Berthoin-Antal, A.** (1985). "Institutionalizing corporate social responsiveness: lessons learned from the Migros experience". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 7). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Berthoin-Antal, A.** (1990). *Corporate social performance: Rediscovering actors in their organizational contexts*. Doctoral Dissertation at the Technical University of Berlin.
- Berthoin-Antal, A.** (1992). *Corporate social performance: Rediscovering actors in their organizational contexts*. Campus Verlag. Frankfurt am Main.
- Blake, D.H.** (1980). "The management of social policy by multinational corporations: A research agenda". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 2). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Blake, D.H.; Frederick, W.C. y Myers, M.S.** (1976). *Social auditing: Evaluating the impact of corporate programs*. Praeger Publishers. New York. Estados Unidos.
- Bourgeois, L.J. III.** (1980). "Strategy and environment: A conceptual integration". *Academy of Management Review*, 5: 25-39.
- Bowman, E.H. y Haire, M.** (1975) "A strategic posture toward corporate social responsibility". *California Management Review*, 18 (2): 49-58.
- Bracker, J.** (1980). "The historical development of the strategic management concept". *Academy of Management Review*, 5: 219-224.

- Brown, J. K.** (1979). *This business of issues: Coping with the company's environments*. The Conference Board. New York. Estados Unidos.
- Buehler, V.M. y Shetty, Y.K.** (1976). "Managerial response to social responsibility challenge". *Academy of Management Journal*, 19: 66-78.
- Bueno, E.** (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide. Madrid. España.
- Canals, J.** (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. McGraw Hill. Madrid. España.
- Carroll, A. B.** (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- Carroll, A.B.** (1981). *Business and society: Managing corporate social performance*. Little, Brown & Co. Boston.
- Carroll, A. B.** (1989). *Business and society. Ethics and stakeholder management*. South-Western Publishing Co. Estados Unidos.
- Carroll, A. B.** (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, July-August: 39-48.
- Carroll, A. B.** (1993). *Business and society. Ethics and stakeholder management* (2nd ed.). South-Western Publishing Co. Estados Unidos.
- Casillas Bueno, J.C.** (1998). *La internacionalización de la empresa: La dimensión internacional de la empresa española*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. España.
- Castillo Clavero, A.M.** (1986). *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. España.
- Certo, S. C. y Peter, J. P.** (1995). *Dirección estratégica* (3ª ed.). Irwin. España.
- Cespedes, F. V.** (1993). "Ethical issues in distribution". In Smith, N.C. y Quelch, J.A. (eds), *Ethics in marketing*. Irwin. Homewood IL.
- Chandler, A.** (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. The MIT Press. Cambridge, MA. Estados Unidos.
- Chase, H. W.** (1982). "Issues management conference: A special report on corporate public issues and their management". *Corporate Public Issues and Their Management*, 7: 1-2.
- Chase, H.W. y Chase, T.H.** (1987). "Social (and other) issue management". En Sethi, S. P. y Falbe, C.M., *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*. D.C. Heath. Lexington, MA. Estados Unidos.
- Chase, H.W. y Jones, T.M.** (1976). *Chase/Jones issue management process model*. Geyer-McAllister Publications. New York. Estados Unidos.
- Chrisman, J.J. y Carroll, A.B.** (1984). "Corporate responsibility: Reconciling economic and social goals". *Sloan Management Review*, winter: 59-65.

- Chubb, J.** (1983). *Interest groups and the bureaucracy*. Stanford University Press. Palo Alto.
- Clarkson, M.B.** (1988). "Corporate social performance in Canada, 1976-86". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.10). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Claver Cortés, E.** (1985). *El papel del balance social en el sistema de información de la empresa: Estado de la cuestión*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. España.
- Colin, S.** (1992). *Collins Diccionario Inglés* (3ª ed.). Grijalbo. Barcelona, España.
- Cochran, P.L. y Wood, R.A.** (1984). "Corporate social responsibility and financial performance". *Academy of Management Journal*, 27: 42-56.
- Cronbach, L.J.** (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*, 16: 297-334.
- Czinkota, MR. y Ronkainen, I.A.** (1996). *Marketing internacional*. McGraw Hill. Madrid. España.
- Daniels, J.D. y Radebaugh, L.H.** (1992). *International business. Environments and operations*. Addison Wesley. New York. Estados Unidos.
- Davis, K.** (1967). "Understanding the social responsibility puzzle". *Business Horizon*, winter: 45-50.
- Davis, K.** (1973). "The case for and against business assumption of social responsibility". *Academy of Management Journal*, 16: 312-322.
- Davis, K.** (1975). "Five propositions for social responsibility". In Carroll, A.B. (ed), *Managing corporate social responsibility*. Little Brown. Boston.
- Davis, K. y Blomstrom, R. L.** (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. (3rd ed.). McGraw-Hill Book Company. New York, Estados Unidos.
- Davis, K. y Frederick, W.C.** (1984). *Business and Society*. McGraw Hill. Singapore.
- Deane, P.** (1978). *The evolution of economics ideas*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Dicken, P.** (1992). *Global shift. The internationalization of economic activity* (2nd edition). Paul Chapman Publishing Ltd. London. Gran Bretaña.
- Dillman, D.A.** (1983). "Mail and other self-administered questionnaires". En Rossi, P.H.; Wright, J.D. y Anderson, A.B. (Eds), *Handbook of survey research*. Academy Press, Inc. San Diego. Estados Unidos.
- Dillon, P.S. y Fischer, K.** (1992). *Environmental management in corporations: Methods and motivations*. Tufts Center for Environmental. Medford, MA. Estados Unidos.
- Donaldson, T.** (1989). *The ethics of international business*. Oxford University Press. Estados Unidos.

- Doz, Y.** (1990). *Strategic management into multinational companies*. Pergamon Press. Oxford. Gran Bretaña.
- Drumwright, M. E.** (1993). "Ethical Issues in advertising and sales promotion". In Smith, N.C. y Quelch, J.A. (eds), *Ethics in marketing*. Irwin. Homewood IL.
- Durán, J.J.** (1996). *Multinacionales españolas I. Algunos casos relevantes*. Pirámide. Madrid. España.
- Eberstedt, N.** (1977). "What history tells us about corporate responsibilities". In Carroll, A.B. (ed.), *Managing corporate social responsibility*, 17-22. Little Brown. Boston, MA, Estados Unidos.
- Eckenrode, R. T.** (1979). "Forecasting-How to keep your head when all about you are losing theirs". *Planning Review*, 7 (2): 23-26.
- Eilbirt, H. y Parket, R.** (1973). "The current status of corporate social responsibility". *Business Horizons*, august.
- Elkins, A.** (1977). "Toward a positive theory of corporate social involvement". *The Academy of Management Review*, 2: 128-133.
- Emerson, R. M.** (1962). "Power-dependence relations". *American Sociological Review*, 27: 31-41.
- Engledow, J.L. y Lenz, R.T.** (1985). "Whatever happened to environmental analysis?" *Long Range Planning*, 18: 93-106.
- Epstein, E. y Votaw, D.** (1978). *Rationality, legitimacy, and responsibility*. Goodyear Publishing Co. Santa Mónica.
- Escanciano García-Miranda, C. y Riesgo Fernández, P.** (1996). "El sistema de gestión medioambiental como estrategia de la empresa". *La empresa en una economía globalizada*. AEDEM. Granada
- Estes, R.** (1976). *Corporate social accounting*. John Wiley & Sons. New York. Estados Unidos.
- Fahey, L.** (1986). "Issues management: two approaches". *Strategic Planning Management*, 81: 85-86.
- Fahey, L. y King, W.R.** (1977). "Environmental scanning for corporate planning". *Business Horizons*, 20 (4): 61-71.
- Fahey, L. y Narayanan, V.K.** (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing Co. St. Paul, MN.
- Ferdows, K.** (1989). *Managing international manufacturing*. North-Holland.
- Fischer, D. W.** (1983). "Strategies toward political pressures: A typology of firm responses". *Academy of Management Review*, january: 71-78.
- Fleisher, C. S.** (1992a). "Corporate public affairs management evaluation and measurement: An empirical study". *International Association for Business and Society 1992 Proceedings*, 335-344.

- Fleisher, C.S.** (1992b). *Modeling the role of evaluation and measurement in the achievement of corporate public affairs management effectiveness*. Doctoral Dissertation. Katz Graduate School of Business. University of Pittsburgh. Pittsburgh, PA. Estados Unidos.
- Fleming, J. E.** (1980). "Linking public affairs with corporate planning". *California Management Review*, 23: (2): 35-43.
- Fleming, J.E.** (1981). "Public issues scanning". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 3). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Folger, H.R. y Nutt, F.** (1975). "A note on social responsibility and stock valuation". *Academy of Management Journal*, 18: 155-160.
- Fowler, F.J. Jr.** (1988). *Survey research methods*. Sage Publications. Newbury Park.
- Frederick, W. C.** (1978). "From CSR₁ to CSR₂: The maturing of business and society thought". Working paper presented at the Graduate School of Business, University of Pittsburgh. Estados Unidos.
- Frederick, W. C.** (1986). "Theories of corporate social performance: Much done, more to do". En Sethi, S. P. y Falbe, C., *Business and society: Conflict and Cooperation* (ed.).Lexington Books.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Pitman/Ballinger (Harper Collins). Boston.
- Freeman, R.E. y Gilbert, D.R.** (1987). "Managing stakeholder relationships". En Sethi, S. P. y Falbe, C.M., *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*. D.C. Heath. Lexington, MA. Estados Unidos.
- Freeman, R. E. y Gilbert, D. R.** (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Friedman, M.** (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press. Chicago
- Friedman, M.** (1971). "Does business have a social responsibility?" *Bank Administration* (april).
- Frohlich, N.; Oppenheimer, J. Y Young, O.** (1971). *Political leadership and collective goods*. Princeton University Press. Princeton.
- Fundación Empresa y Sociedad** (1997). Madrid. España.
- Galbraith, J.R.** (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Publishing Co. Boston, MA, Estados Unidos.
- García Echevarría, S.** (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
- García Falcón, J.M.** (1995). *Dirección estratégica: Fundamentos*. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias. Las Palmas de Gran Canaria. España.

- George, D. y Mallery, P.** (1995). *SPSS/PC Step by Step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. Estados Unidos.
- Golich, V.** (1991). "A multilateral negotiations challenge: International management of the communications commons". *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (2): 228-250.
- Gomolka, E.G.** (1975). "An analysis of social responsibility activities undertaken by small companies". *Proceedings of the Academy of Management*, 336-338.
- González, B.** (1991). *Análisis multivariante. Aplicación al ámbito sanitario*. SG Editores S.A. Barcelona. España.
- Grant, R.M.** (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33: 114-135.
- Grant, R.M.** (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. España.
- Gray, B.** (1989). *Collaborating: Finding solutions to multiparty problems*. Jossey-Bass. San Francisco. Estados Unidos.
- Grosse, R. y Kujawa, D.** (1995). *International business. Theory and managerial applications*. Irwin. Chicago. Estados Unidos.
- Gupta, A.K.** (1988). "Contingency perspectives on strategic leadership: Current knowledge and future research directions". En Hambrick, D.C. (Ed.), *The Executive effect: Concepts and methods for studying top managers*. JAI Press, Greenwich, CT. Estados Unidos.
- Hägg, C.** (1984). "The OECD guidelines for multinational enterprises. A critical analysis". *Journal of Business Ethics*, 3: 71-76.
- Hainsworth, B. y Meng, M.** (1988). "How corporations define issues management". *Public Relations Review*, 14 (4): 28-29.
- Hair, J.F. Jr.; Anderson, R.E. y Tatham, R.L.** (1987). *Multivariate data analysis*. McMillan.
- Hambrick, D.C.** (1981). "Strategic awareness within top management teams". *Strategic Management Journal*, 2: 263-279.
- Hannan, M.T. y Freeman, J.H.** (1977). "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hannan, M.T. y Freeman, J.H.** (1984). "Structural inertia and organizational change". *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hardin, R.** (1982). *Collective action*. Johns Hopkins Press. Baltimore.
- Haselhoff, F.** (1976). "A new paradigm for the study of organizational goals". En Ansoff, R. P.; Declerick, R.P y Hayes, R.L. (eds), *From strategic planning to strategic management*. Wiley.
- Hayek, F. A.** (1969). "The corporation in a democratic society: In whose interest ought it and will it be run?" En Ansoff, H., *Business Strategy*. Penguin. Middlesex.

- Hedderson, J.** (1991). *SPSS/PC+ made simple*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. Estados Unidos.
- Higgins, J.M.** (1975). "Was social responsibility only a passing fad?" *Proceedings of the Academy of Management*, 309-311.
- Hill, Ch. W. y Jones, G. R.** (1989). *Strategic management. An integrated approach*. Houghton Mifflin. Estados Unidos.
- Hill, Ch. W. y Jones, G. R.** (1996). *Administración estratégica* (3ª ed.). McGraw-Hill. Colombia.
- Hocevar, S. P. y Bhambri, A.** (1989). "Corporate social performance: a model of assessment criteria". En Post, J.E. (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (Vol.11). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Hofer, C. W. y Schendel, D.** (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Co. St. Paul, MN. Estados Unidos.
- Hofer, C.W.; Murray, E.A.; Charan, R. y Pitts, R.A.** (1984). *Strategic management. A case book in policy and planning*. West Publishing Co.
- Holmes, S.L.** (1976). "Executive perceptions of corporate social responsibility". *Business Horizons*, 19 (3): 34-40.
- Hosmer, L.T.** (1994). "Strategic planning as if ethics mattered". *Strategic Management Journal*, 15: 17-34.
- Hosmer, L.T.** (1996). "Research notes and communications: response to 'do good ethics always make for good business?'" *Strategic Management Journal*, 17: 501.
- Hosseini, J.C. y Brenner, S.N.** (1992). "The stakeholder theory of the firm: A methodology to generate value matrix weights". *Business Ethics Quarterly*, 2 (2): 99-119.
- Ingeniería Química S.A.** (1997). *Anuario de Ingeniería Química*. Madrid.España.
- Jarillo, J.C. y Martínez, J.** (1991). *Estrategia internacional: Más allá de la exportación*. McGraw Hill. Madrid. España.
- Jensen, M. y Meckling, W.** (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and capital structure". *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Jones, T. M.** (1983). "An integrating framework for research in business and society: A step toward the elusive paradigm". *Academy of Management Review*, 8: 559-564.
- Jones, B. L. y Chase, W.H.** (1979). "Managing public policy issues". *Public relations Review*, 5 (2): 7.
- Kang, Y. Ch. y Wood, D.** (1993). "Before-profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside down". Working paper presented at the University of Pittsburgh. Pittsburgh, Estados Unidos.

- Kaufman, A.M.; Englander, E.J. y Marcus, A.A.** (1989). "Structure and implementation in issues management: Transaction costs and agency theory". En Post, J. E. (Ed.), *Research in social performance and policy* (Vol. 11). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Kedia, B.L. y Kuntz, E.C.** (1981). "The context of social performance: An empirical study of Texas banks". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.3). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Keim, G.** (1981). "Foundations for a political strategy for business". *California Management Review*, spring: 41-48.
- Klassen, R. D.** (1995). *The implications of environmental management strategy for manufacturing performance*. Doctoral Dissertation. University of North Carolina. Estados Unidos.
- Klein, H E. y Linneman, R. E.** (1984). "Environmental assessment: An international study of corporate practice". *Journal of Business Strategy*, 5 (1): 66-75.
- Kohls, J.** (1985). "Corporate board structure, social reporting and social performance". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.7). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Kotter, J.P.** (1982). *The general managers*. The Free Press. New York. Estados Unidos.
- Kraft, K.L. y Hage, J.** (1990). "Strategy, social responsibility and implementation". *Journal of Business Ethics*, 9: 11-19.
- Lampe, M. y Gazda, G. M.** (1995). "Green marketing in Europe and the United States: An evolving business and society interface". *International Business Review*, 4 (3): 295-312.
- Larrinaga González, C.** (1996). *La relación entre las prácticas contables y el medio ambiente*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. España.
- Lawrence, P. y Lorsch, J.W.** (1967). *Organization and environment*. Harvard Business School. Division of Research.
- Lebell, D. y Krasner, O.J.** (1977). "Selecting environmental forecasting techniques from business planning requirements". *The Academy of Management Review*, 2 (3): 373-383.
- Lekachman, R.** (1979). Speech at Vanderbilt university. Vanderbilt.
- Littlejohn, S.E.** (1986). "New trends in public issue identification and resolution". *California Management Review*, 29: 109-123.
- Litz, R.A.** (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.
- López Duarte, C. y García Canal, E.** (1996). "La inversión directa realizada por empresas españolas: análisis a la luz de la teoría del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior". *La empresa en una economía globalizada*. AEDEM. Granada.

- Lorange, P.; Scott Morton, M.F. y Ghoshal, S.** (1986). *Strategic control system*. West Publishing Company. St. Paul, MN. Estados Unidos.
- Louis, A. M.** (1969). "The view from the pinnacle: What business thinks". *Fortune*, september: 92-95.
- Lusch, R.F. y Laczniak, G.R.** (1979). "Futures research for managers". *Business*, 29 (1): 41-49.
- Luthans, F.; Hodgetts, R. M. y Thompson, K. R.** (1990). *Social issues in business. Strategic and public policy perspectives*. (6th ed.). McMillan. New York. Estados Unidos.
- Mahon, J.F. y Post, J.E.** (1987). "The evolution of corporate political strategies during de 1980 superfund debate". In Marcus, A.A.; Kaufman, A.M. y Bean, D. (eds), *Corporate strategy and public policy: Views from academia and industry*. Greenwood/Praeger. Westport, CT. Estados Unidos.
- Maitland, I.** (1985). "The limits of business self-regulation". *California Management Review*, 27: 132-147.
- Marcus, A.A.** (1984). *The adversary economy: Business response to changing government requirements*. Greenwood/Praeger. Westport, CT. Estados Unidos.
- Marcus, A.A.** (1985). "The strategic approach to regulation". In Guth, W. (ed.), *Handbook of business strategy*. Warner, Gorham & Lamont. New York, Estados Unidos.
- Marcus, A.A. y Goodman, R.S.** (1986). "Compliance and performance: Toward a contingency theory". In Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 8). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Marcus, A.A. y Irion, M.** (1987). "The continued viability of the public affairs function". In Marcus, A.A.; Kaufman, A.M. y Bean, D. (eds), *Business strategy and public policy: Views from academia and industry*. Greenwood/Praeger. Westport, CT. Estados Unidos.
- Martín Gómez, S** (1996). *Las externalidades medioambientales como factor estratégico en las decisiones de la empresa*. Tesis doctoral. Universidad San Pablo CEU. España.
- Martínez Parra, J.L.** (1981). *El balance social: Concepto, posibilidades y experiencias. Situación en España*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña. España.
- McAdam, T. W.** (1973). "How to put corporate responsibility into practice". *Business and Society Review/Innovation*, summer: 8-16.
- McGuire. J. W.** (1963). *Business and society*. McGraw-Hill Book Company. New York, Estados Unidos.
- McGuire, J.; Sundgren A. y Schneeweis, T.** (1988). "Corporate social responsibility and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, 31: 854-872.
- Melé, D.; Renau, J.J. y Guillén M.** (1997). "La integración de la ética y la dirección estratégica". Strategic Management Society: 17th Annual International Conference. Barcelona, España.

- Merenda, M.J.** (1981). "The process of corporate social involvement: Five case studies". In Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.3). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Meyer, M. y Zucker, L.** (1990). *Permanently failing organizations*. Sage Publications. Newbury Park, CA, Estados Unidos.
- Meznar, M.; Chrisman, J. J. y Carroll, A.B.** (1990). "Social responsibility and strategic management: Toward an enterprise strategy classification". *Academy of Management Best Papers Proceedings*: 332-336.
- Miles, R. H.** (1987). *Managing the corporate social environment: A grounded theory*. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs NJ.
- Miles, R.E. y Snow, C.** (1978). *Environmental strategy and organization structure*. McGraw-Hill Book Company. New York. Estados Unidos.
- Mills, C.W.** (1955). "Small business and civic welfare". En Brom, L. Y Selznick, P. (Ed.), *Sociology*. Row Peterson. Evanston, III.
- Mintzberg, H.** (1978). "Patterns in strategy formation". *Management Science*, 24(9): 934-948.
- Mitchell, N.** (1983). "Ownership, control and social policy". In Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 5). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Mitnick, B.** (1975). "The theory of the agency: The policy "paradox" and regulatory behavior". *Public Choice*, 24: 27-42.
- Mitnick, B.** (1986). "The theory of agency and organization analysis". Paper presented at annual meeting of American Political Science Association. Washington, Estados Unidos.
- Mizuno, K.** (1990). *Internationalization of the Japanese business: An Oregon case study of Japanese companies and their social responsibility and corporate citizenship*. Doctoral Dissertation. University of Oregon. Estados Unidos.
- Murphy, P.E.** (1978). "An evolution: Corporate social responsiveness". *University of Michigan Business Review*, 6 (30): 19-25.
- Naor, J.** (1982). "A new approach to multinational social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 1: 219-225.
- Narayanan, V.K. y Fahey, L.** (1987). "Environmental analysis for strategy formulation". En King, W.R. y Cleland, D.I. (eds) *Strategic planning and management handbook*. Van Nostrand Reinhold Co. New York. Estados Unidos.
- Newgren, K.E.** (1977). "Social forecasting: An overview of current business practices". En Carroll, A.B. (Eds), *Managing corporate social responsibility*. Little, Brown & Co. Boston.
- Newgren, K.E. y Carroll, A.B.** (1979). "Social forecasting in U.S. corporations. A survey". *Long Range Planning*, 12 (4): 59-64.

- Newgren, K.E.; Rasher, A.A.; LaRoe, M.E.; Szabo, MR.** (1985). "Environmental assessment and corporate performance: A longitudinal analysis using a market-determined performance measure". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.7). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Olson, M.** (1965). *The logic of collective action*. Harvard University Press. Cambridge, MA.Estados Unidos.
- ONU** (1993). *Environmental management in transnational corporations*. Naciones unidas. New York. Estados Unidos.
- Opinion Rearch Corporation** (1966). *Community relations*. ORC. New York. Estados Unidos.
- Palmer, H. B.** (1965). "Foreword". In *Broadening the dimensions of public affairs*. The Conference Board. New York. Estados Unidos.
- Paluszek, J. L.** (1976). *Business and society 1976-2000*. AMACOM. New York, Estados Unidos.
- Parket, I.R. y Eilbirt, H.** (1975). "Social responsibility: The underlying factors". *Business Horizons*, 18 (4): 5-10.
- Parsons, T.** (1959). "An approach to psychological theory in terms of the theory of action". In Koch, S. (ed), *Psychology: A study of Science*. McGraw-Hill Book Co. New York, Estados Unidos.
- Parsons, T.** (1960). *Structure and process in modern societies*. The Free Press. Glencoe.
- Pasquero, J.** (1991). "Supraorganizational collaboration: The canadian environmental experiment". *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (1): 38-64.
- Petit, T. A.** (1967). *The moral crisis in management*. McGraw-Hill Book Company. New York, Estados Unidos.
- Pfeffer, J.** (1987). *Organizaciones y Teoría de la Organización*. El Ateneo Editorial.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.** (1978). *The external control of organization: A resource dependence perspective*. Harper and Row.
- Pinkston, T. S. y Carroll, A.B.** (1996). "A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed?" *Journal of Business Ethics*, 15: 199-206.
- Plá Barber, J.** (1998). *La estrategia internacional. Un análisis de su implementación en la empresa española*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Polanyi, K.** (1944). *The great transformation*. Farrar & Rinehart. New York, Estados Unidos.
- Porter, M.E.** (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. McMillan. New York. Estados Unidos.
- Porter, M.E.** (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

- Porter, M.E.** (1990). "The competitive advantage of nations". *Harvard Business Review*, march-april: 73-93.
- Post, J.E.** (1976). *Risk and response: management and social change in the american insurance industry*. D.C. Heath, Inc. Lexington, Mass.
- Post, J.E.** (1978). "Research on patterns of corporate response to social change". In Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol 1). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Post, J. E.; Murray, E. A.; Dickie, R.B. y Mahon, J.F. y Jones, M. E.** (1981). "Public affairs offices and their functions: Summary of survey responses". *Public Affairs Research Group*. Boston University School of Management. Boston, MA. Estados Unidos.
- Post, J. E.; Murray, E. A.; Dickie, R.B. y Mahon, J.F.** (1983). "Managing public affairs: The public affairs function". *California Management Review*, 26: 135-150.
- Preston, L. E.** (1978). *Research in corporate social performance and policy* (ed), Vol 1. JAI Press. Greenwich, CT. Estados Unidos.
- Preston, L.E.** (1990). *Corporation and society research: Studies in theory and measurement*. JAI Press. Greenwich, CT. Estados Unidos.
- Preston, L. E. y Post, J. E.** (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Quinn, J. B.** (1980). "Managing strategic change". *Sloan Management Review*, 21 (4): 3-20.
- Randall, D. M.** (1989). "An eclipse of justice: Policies regulating reproductive health in the workplace". Paper presented at the meeting of the Academy of Management. Washington, DC. Estados Unidos.
- Reed, L.; Getz, K.; Collins, D.; Oberman, W. y Toy, R.** (1990). Theoretical models and empirical results: A review and synthesis of JAI volumes 1-10. En Preston, L. E. (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (Vol 12). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Riahi-Belkaoui, A.** (1991). "Organizational effectiveness, social performance and economic performance". En Post, J. E. (Ed.), *Research in social performance and policy* (Vol. 12). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Rugman, A.M. y Hodgetts, R.M.** (1995). *International business. A strategic management approach*. McGraw Hill, Inc. Estados Unidos.
- Rupp, W. T.** (1994). *Toward a process model of corporate social performance in response to natural disasters: an analysis of corporate America's response to hurricane Andrew*. Doctoral Dissertation. University of Georgia. Athens.
- Salisbury, R.H.** (1969). "Exchange theory of interest groups". *Midwest Journal of Political Science*, 13: 21-37.

- Samli, A. C.** (1992). *Social responsibility in marketing. A proactive and profitable marketing management strategy*. Quorum. Estados Unidos.
- Samli, A. C. y Sirgy, M. J.** (1982). "Social responsibility in marketing: An analysis and synthesis". En Bush, R. F. y Hunt, S. D., *Marketing theory: A philosophy of science perspective*. American Marketing Association. Chicago. Estados Unidos.
- Schendel, D. y Hofer, C.** (1979). *Strategic management. A new view of business policy and planning*. Little Brown. Boston, MA. Estados Unidos.
- Schwab, B.** (1996). "Research notes and communications. A note on ethics and strategy: Do good ethics always make for good business". *Strategic Management Journal*, 17:499-500.
- Senge, P.** (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday. New York. Estados Unidos.
- Sethi, S. P.** (1975). "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework". *California Management Review*, Spring: 58-64.
- Sethi, S. P.** (1979). "A conceptual framework for environmental analysis of social issues, and evaluation of business response patterns". *Academy of Management Review*, 4: 63-74.
- Serrano Martínez, J.** (1980). *El balance social como medio para la información y gestión de la empresa*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense. Madrid. España.
- Shaw, B. y Corvino, J.** (1996). "Hosmer and the "why be moral?" question". *Business Ethics Quarterly*, 6 (3): 373-383.
- Sierra Bravo, R.** (1991). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo, S.A. España.
- Simon, H.** (1947). *Administrative behavior*. Free Press. New York, Estados Unidos.
- Singer, A. E.** (1994). "Strategy as moral philosophy". *Strategic Management Journal*, 15: 191-213.
- Sirgy, M. J.** (1996). "Strategic marketing planning guided by the Quality-of-Life concept". *Journal of Business Ethics*, 15: 241-259.
- Smeltzer, LR. y Jennings, M.M.** (1998). "Why an international code of business ethics would be good for business?" *Journal of Business Ethics*, 17: 57-66.
- Sonnenfeld, J.A.** (1982). "Structure, culture and performance in public affairs: A study of the forest products industry". En Preston, L. E. (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 4). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Spender, J.C.** (1989). *Industry recipes: An inquiry into de nature and sources of managerial judgement*. Basil Blackwell. Oxford, Reino Unido.
- Stanwick, P.A. y Stanwick, S.D.** (1998). "The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance. An empirical examination". *Journal of Business Ethics*, 17: 195-204.

- Steiner, G. A.** (1975). *Business and society* (2nd ed.). Random House. New York, Estados Unidos.
- Stone, Ch. D.** (1975). *Where the law ends*. Harper Colophon Books. New York, Estados Unidos.
- Sturdivant, F.D. y Ginter, J.L.** (1977). "Corporate social responsiveness". *California Management Review*, 19 (3): 30-39.
- Tavis, L. A. y Glade, W. P.** (1988). "Implications for corporate strategies". En Tavis, L.A. (Ed.) *Multinational managers and host government interaction*: 287-320.
- Taylor, M. L.** (1981). "Implementing affirmative action: Impetus and enabling factors in five organizations". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol 3). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Terpstra, V.** (1987). *International marketing* (4th ed.). The Dryden Press. New York. Estados Unidos.
- Thibaut, J. y Kelley, H.** (1959). *The social psychology of groups*. John Wiley and Sons, Inc.
- Thomas, A.S. y Simerly, R.L.** (1995). "Internal determinants of corporate social performance: The role of top managers". *Academy of Management Journal. Best Papers Proceedings 1995*, 411-415.
- Thompson, J.D.** (1967). *Organization in action*. McGraw-Hill Inc.
- Thompson, A. A. (Jr.) y Strickland, A. J.** (1990). *Strategic management: Concepts and cases*. 5th edition. Irwin. Estados Unidos.
- Thompson, A. A. (Jr.) y Strickland, A. J.** (1994). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Addison Wesley. Estados Unidos.
- Tilles, S.** (1963). "How to evaluate corporate strategy". *Harvard Business Review*, July-August: 11-121.
- Tombari, H. A.** (1984). *Business and society: Strategies for the environment and public policy*. The Dryden Press. Chicago. Estados Unidos.
- Ullman, A.** (1985). "Data in search of a theory: A critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance". *Academy of management Review*, 10: 540-577.
- Vance, S.C.** (1975). "Are socially responsible corporations good investment risks?" *Management Review*, 64 (8): 19-24.
- Votaw, D.** (1973). "Genius becomes rare". En Votaw, D. y Sethi, S. P., *The corporate dilemma*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Waddock, S. A.** (1993). "Reformulación de la estrategia con inclusión del entorno social, político y ecológico de la empresa". ICADE, *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Empresariales*, 30: 39-58.
- Walton, C.** (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth. Belmont, CA, Estados Unidos.

- Wartick, S.L. y Cochran, P.** (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, 10 (4): 758-769.
- Wartick, S.L.** (1986). "Issues management: Is it working?" *Working Paper*, 86:7. The Pennsylvania State University. Pennsylvania.
- Wartick, S.L. y Rude, R.E.** (1986). "Issues management: Corporate fad or corporate function?" *California Management Review*, 29: 124-140.
- Wartick, S.L. y Mahon, J. F.** (1994). "Toward a substantive definition of corporate issue construct". *Business and Society*, 33 (3): 293-311.
- Waterman Jr., R.H.; Peters, T.J. y Phillips, J.R.** (1980). "Structure is not organization". *Business Horizons*, june: 14-26.
- Wernerfelt, B.** (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Williamson, O.E.** (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. The Free Press. New York, Estados Unidos.
- Williamson, O.E.** (1981). "The modern corporation: Origins, evolution, attributes". *Journal of Economic Literature*, 19: 1537-1568.
- Williamson, O.E.** (1985). *The economic institutions of capitalism*. The Free Press. New York, Estados Unidos.
- Wilson, I. H.** (1975). "What one company is doing about today's demands on business". En Steiner, G. A. (ed.), *Changing business-society interrelationships*. UCLA.
- Wilson, I. H.** (1980). "Environmental scanning and strategic planning" En Preston, L.E. (ed.) *Business environment/public policy*. AACSB Conference Papers. St. Louis.
- Wilson, I.H.** (1983). "The benefits of environmental analysis". En Albert, K. (Ed.), *The strategic management handbook*. McGraw-Hill Book Company. New York. Estados Unidos.
- Wilson, J. Q.** (1980). *The politics of regulation*. Basic Books. New York, Estados Unidos.
- Wison, L.J.** (1990). "Corporate issues management: An international view". *Public Relations Review*, 16: 40-51.
- Windsor, D. y Preston, L. E.** (1988). "Corporate governance and social performance in the multinational corporation". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol 10). JAI Press. Greenwich, CT. Estados Unidos.
- Wolfe, R.** (1991). "The use of content analysis to assess corporate social responsibility". En Post, J. E. (Ed.), *Research in social performance and policy* (Vol. 12). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Wood, D. J.** (1991a). "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, 16 (4): 691-718.

- Wood, D. J.** (1991b). "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance". *Journal of Management*, 17 (2): 383-406.
- Wood, D. J.** (1994). *Business and society*. Harper Collins Publishers. New York, Estados Unidos.
- Woodward, J.** (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.
- World Resources 1990-1991.** Oxford University Press: World Resources Institute.
- Wykle, L.** (1992). "Social responsibilities of corporate managers in an international context". *Journal of Management Development*, 11 (4): 49-56.
- Yoffie, D.B.** (1987). "Corporate strategies for political action: The rational model". In Marcus, A.A.; Kaufman, A.M. y Bean, D. (eds), *Corporate strategy and public policy: Views from academia and industry*. Greenwood/Praeger. Westport, CT. Estados Unidos.
- Zucker, L.** (1987). "Institutional theories of organizations". *Annual Review of Sociology*, 13: 443-465.

Anexo I. Petición de información a las embajadas

Estimados señores:

Soy una profesora del área de Organización de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (Islas Canarias). Actualmente estoy especializando mi docencia en la Dirección de las Empresas Internacionales y me gustaría realizar mi proyecto de tesis doctoral en esta línea de investigación.

La unidad de análisis de dicho proyecto de tesis estará integrada por las empresas internacionales que operan en España, concretamente por sus filiales aquí establecidas. Por este motivo, resulta necesario conocer algunos datos básicos (nombre, domicilio, etc.) acerca de las mismas, con el fin de ponernos en contacto con ellas a la hora de realizar el trabajo de campo.

En base a la información disponible sobre el nivel de inversión extranjera directa en España, según datos de la Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores del Ministerio de Economía y Hacienda en el período 1993-1995, han sido seleccionados 17 países representativos del nivel de inversión extranjera en España que serán estudiados con mayor profundidad. Entre estos países, figura como uno de los más significativos.

Como señalaba anteriormente, para continuar con la selección de la muestra unidad de análisis del proyecto nos sería de gran ayuda conocer datos concretos sobre la inversión en España (número de empresas que operan en territorio español, nombre y dirección de las mismas, sector al que pertenecen, nivel de facturación, país de origen y cualquiera otra información disponible).

Creo que me he dirigido a la entidad adecuada para pedir este tipo de información y desearía solicitar su colaboración en la recopilación de la misma. Si no es competencia de esta cámara, ruego acepte mis disculpas por el tiempo y la atención dedicados y la agradecería la orientación que pudieran proporcionarme al respecto.

Quedando a la espera de sus noticias y agradeciéndole por anticipado su colaboración, le saluda atentamente:

Fdo. María de la Cruz Déniz Déniz

Anexo II. Petición de colaboración a las embajadas

Muy Sr. mío:

El departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria está desarrollando un proyecto de investigación en el que se pretende **analizar la respuesta de las empresas de origen extranjero a las exigencias de la sociedad española**. Dicho proyecto está siendo realizado por la profesora M^a de la Cruz Déniz Déniz bajo la dirección del Dr. D. Juan Manuel García Falcón.

Por tratarse de una institución que apoya las actividades comerciales de en España y debido a la presencia significativa de las empresas en nuestro país, nos gustaría solicitar la colaboración de la oficina comercial de en España con la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria para invitar a dichas empresas a colaborar en la obtención de una adecuada descripción de la verdadera naturaleza de su respuesta a las exigencias de la sociedad española.

En este sentido desearíamos conocer la posibilidad de obtener un comunicado o solicitud de colaboración de la oficina comercial de en el que se invite a las empresas italianas establecidas en este país a colaborar con la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en la realización de dicho proyecto. La Universidad adjuntaría dicho comunicado o solicitud de colaboración a la documentación que enviará a cada una de las empresas pertenecientes a la muestra para así hacerles partícipes del proyecto e invitarles a colaborar en él. Dicha colaboración sólo requerirá la cumplimentación de un pequeño cuestionario cuyos datos serán confidenciales y tendrán un tratamiento global y anónimo y, a cambio, como muestra de agradecimiento, cada una de las empresas contactadas recibirá gratuitamente una copia de los resultados del proyecto, resultados que, sin lugar a dudas, podrán ayudar a los directivos encargados de la toma de decisiones a enfrentarse estratégicamente a las necesidades sociales que se le presentan en su entorno.

Agradeciéndole de antemano su colaboración, quedamos a la espera de recibir muy pronto noticias tuyas.

Muy atentamente le saludan,

Juan Manuel García Falcón

M^a de la Cruz Déniz Déniz

Catedrático de Organización de
Empresas de la U.L.P.G.C.
Director del proyecto de investigación.

Profesora del Área de Organización
de Empresas de la U.L.P.G.C.

Anexo III. Relación de empresas que han participado en la investigación

AGA, S.A. AVDA. DE BURGOS, 16 E-1º 28036 - MADRID	BOSAL, ESPAÑA, S.A. CTRA. IV PLANTA - POL. EUCOLSA 46520 - PUERTO DE SAGUNTO (VALENCIA)
AKZO NOBEL COATINGS, S.A. AVDA. EDUARDO MARISTANY 58 AL 90 08930 - SANT ADRIA DE BESOS (BARCELONA)	CEDERROTH IBERICA, S.A. C/ JOSE BARDASANO BAOS, 9. TERCERA PLANTA EDIFICIO GORBEA 3 28016 - MADRID
AL AIR LIQUIDE ESPAÑA S.A Pº DE RECOLETOS, 18 - 20 , 3º 28001 - MADRID	CITROEN HISPANIA, S.A. DTOR. ESQUERDO, 62 28007 - MADRID
AL-KO CONDURAL, S.A. CTRA. SENTMENAT, 137 08213 - POLINYA (BARCELONA)	CLARIANT PRODUCTOS, S.A. POL. IND. PRATENSE. C/116 S/N. APDO 83 08820 - EL PRAT DE LLOBREGAT (BARCELONA)
ALLIED SIGNAL SISTEMAS DE SEGURIDAD, S.A. JUAN RAMON GIMENEZ, 6 08960 - SANT JUST DESVERN (BARCELONA)	CLIMATIZADORES CALSONIC, S.A. POL. IND. SANT PERE MOLANTA. AVDA MARE DE DEV DE MONTSERRAT, 26 - 28 08734 - OLERDOLA (BARCELONA)
ARMADURAS DE ASIENTOS ARDASA, S.A LOPEZ BRAVO, 11. POL. IND. VILLALONQUEJAR 09001 - BURGOS	COLEP ESPAÑA, EMBALAJES Y PRODUCTOS ENVASADOS, S.A. POL. IND. LA POSTURA. AVDA. DEL MAJUELO, 7 CTRA. ANDALUCIA, KM. 24,500 28340 - VALDEMORO (MADRID)
AROMATICOS METAYER, S.A. PONT DE MONISTROL, S/N 08770 - SANT SADURNI D' ANOIA (BARCELONA)	COLUMBIAN CARBON SPAIN, S.A. CTRA GAJANO PONTEJOS S/Nº 39792 - GAJANO (CANTABRIA)
ASTA MEDICA, S.A. AVDA. FUENTEMAR, 27. 28820 - COSLADA (MADRID)	COMESA POL. ZONA FRANCA . C/A, 1-19. 08040 - BARCELONA
AUTOLIV-BKI, S.A. POL. IND. FUENTE DEL JARRO. VILLA DEL BILBAO, 3. 46988 - PATERNA (VALENCIA)	COSMHOGAR, S.A. BACH, 42-46 08191 - RUBI (BARCELONA)
BASF ESPAÑOLA, S.A. PASEO DE GRACIA, 99 08008 - BARCELONA	COURTAULDS COATINGS IBERIA, S.A. C/ MIGUEL SERVET, 203/251 08915 - BADALONA (BARCELONA)
BAYER ESMALTES, S.A. AVDA. DE OLARIZU, S/N 01006 - VITORIA	CYANAMID IBERICA, S.A. APDO. 461 28080 - MADRID
BORDEN ESPAÑA, S.A. APTDO.80 48950 - ERANDIO (VIZCAYA)	DAEWOO MOTOR IBERIA AVDA. DE EUROPA, 22 .PARQUE EMPRESARIAL LA MORALEJA 28108 - ALCOBENDAS (MADRID)

DANISCO INGREDIENTS ESPAÑA
BALMES, 440 - ENTRESUELO G.
08022 - BARCELONA

DEFONTAINE IBERICA, S.A.
POLIGONO DE LA GRANJA, PARCELA 5
1230 - VIANA (NAVARRA)

DERIVADOS FENOLICOS, S.A.
CTRA. COMARCAL 251, KM. 23,5
08470 - SANT CELONI (BARCELONA)

DEUTZ DITER, S.A.
CTRA. BADAJOZ - GRANADA , KM 74,6
06300 - ZAFRA (BADAJOZ)

DOLISOS ESPAÑA, S. A
TOMAS REDONDO, 1, 4º
28033 - MADRID

DOW CORNING IBERICA, S.A.
AVDA. DIAGONAL, 613
08028 - BARCELONA

DOW CHEMICAL IBERICA, S.A.
AVDA DE BURGOS, 109
28050 - MADRID

DUPONT IBERICA
DIAGONAL, 561
08029 - BARCELONA

EAGLE-PICHER ESPAÑA, S.A.
POL. IND. "LAS CASAS" APDO. 32
42005 - SORIA

ENTHOME.OMI ESPAÑA, S.A.
CTRA. REIAL, 118
08960 - SANT JUST DESVERN
(BARCELONA)

E. KENDALL INSTITUTE, S.A.
NARCIS MONTURIOL, 2 PLANTA 5
08960 - SANT JUST DESVERN
(BARCELONA)

FASA RENAULT
AVDA. DE BURGOS, 89
28050 - MADRID

FERRO ENAMEL ESPAÑOLA, S.A.
CTRA. VALENCIA-BARCELONA KM.
61,500
12550 - ALMAZORA (CASTELLON)

FILTROS MANN, S.A.

SANTA FE, S/N
50014 - ZARAGOZA

LABORATORIOS CASEN FLEET, S.A.
AUTOVIA DE LOGROÑO, KM. 13,300
50180 - UTEBO (ZARAGOZA)

FOSROC, S.A.
CTRA. DE VITORIA, 11
48213 - IZURZA (VIZCAYA)

**G. K. N. (FPL) FORJAS PRECISION
LEGAZPIA, S.A.**
UROLA, 10. APTDO. 59
20230 - LEGAZPI (GUIPUZCOA)

GE PLASTICS DE ESPAÑA
CTRA. CARTAGENA ALHAMA DE
MURCIA, KM. 13
30395 - LA ALJORRA (MURCIA)

GEC ALSTHOM ESPAÑOLA, S.A.
Pº DE LA CASTELLANA, 257. SEXTA
PLANTA
28046 - MADRID

OPEL ESPAÑA AUTOMOVILES, S.A.
Pº DE LA CASTELLANA, 91
28046 - MADRID

GRACE, S.A.
RIERA FONOLLAR, 12
08830 - SANT BOI DE LLOBREGAT
(BARCELONA)

HERCULES QUIMICA, S.A.
APTDO. 32
43006 - TARRAGONA

IBERICA DE SUSPENSIONES, S.A.
APTDO. 199
12520 - NULES (CASTELLON)

INDUSTRIAS QUIMICAS IVM, S.A.
APTDO. 96
46900 - TORRENTE (VALENCIA)

INTERMEDIOS ORGANICOS, S.A.
C/ROSELLON, 184, 5º
08008 - BARCELONA

**INTERNATIONAL FLAVORS &
FRAGANCES (IFF)**
PO. DE LA CASTELLANA 149, 4º PISO
28046 - MADRID

KAO CORPORATION, S.A.

PUIG DELS TUDONS, 10 . POL. IND.
SANTIGA
08210 - BARBERA DEL VALLÉS
(BARCELONA)

KLÜBER LUBRICATION IBERICA
CTRA. NACIONAL 152, KM. 22
08150 - PARETS DEL VALLES
(BARCELONA)

**LABORATORIES SEROBIOLOGIQUES
IBERICA, S.A.**
CTRA. ALPEDRETE, KM. 0,300
28400 - COLLADO VILLALBA (MADRID)

LABORATORIOS HISPANO ICO, S.A.
AVDA. CAN FATJO, 151
08191 - RUBI (BARCELONA)

LABORATORIOS INTERVET, S.A.
PGNO. IND. EL MONTALVO. APTDO. 3006
37080 - SALAMANCA

**LABORATORIOS MADAUS CERAFARM,
S.A.**
C/FOC, 68 - 82 . ESQ. PASEO ZONA
FRANCA
08038 - BARCELONA

LABORATORIOS MIQUEL, S.A.
SANTANYI, 16
08016 - BARCELONA

MECANER, S.A.
C/ AITA GOTXON, 37
48610 - URDULIZ (VIZCAYA)

MERCEDES-BENZ ESPAÑA, S.A.
C/ JOSE ORTEGA Y GASSET, 22
28006 - MADRID

NISSAN MOTOR IBERICA
PANAMA, 7
08034 - BARCELONA

TEXSA, S.A.
POL. CAN PELEGRI
08740 - SAN ANDRES DE LA BARCA
(BARCELONA)

PERSTORP RAILITE, S.A.
APTDO. 1632
46080 - VALENCIA

PFIZER, S.A.
PRINCIPE DE VERGARA, 109

28002 - MADRID

PHARMACIA & UPJOHN, S.A.
ANTONIO LOPEZ, 109
28026 - MADRID

PINDSTRUP ESPAÑA, S.A.
CTRA. BURGOS.SANTANDER, KM. 11,7
09140 - SOTOPALACIOS (BURGOS)

PINTURAS HEMPEL, S.A.
APTDO DE CORREOS, 208
08130 - SANTA PERPETUA DE MOGODA
(BARCELONA)

POLIAMIDAS BARBASTRO, S.A.
POL. IND. VALLE DEL CINCA, S/N
22300 - BARBASTRO (HUESCA)

PREMIX IBERICA, S.A.
ALONDRA, 18-19-20
28946 - FUENLABRADA (MADRID)

PRODUCTOS BIOLÓGICOS, S.A
AVDA. CADI, S/N. POL. IND. SANT PERE
MOLANTA
08734 - OLERDOLA (BARCELONA)

PRODUCTOS EATON LIVIA, S.A
POL. IND. CONGOST
08170 - MONTORNES DEL VALLES
(BARCELONA)

**PRODUCTOS QUÍMICOS DEL
MEDITERRANEO**
APTDO 118
12080 - CASTELLON

QUÍMICA FARMACEÚTICA BAYER, S.A.
C/ CALABRIA, 268
08029 - BARCELONA

**RENAULT VEHICULOS INDUSTRIALES
ESPAÑA S.A.**
CTRA DE VILLAVERDE, KM. 6,500
28041 - MADRID

RITRAMA, S.A.
POL. IND. SANTIGA. AVDA. CASTELL DE
BARBERA, 30
08210 - BARBERA DEL VALLES
(BARCELONA)

ROHM AND HAAS ESPAÑA, S.A.
C/ PROVENZA, 216, 3º
08036 - BARCELONA

SACHS IBERICA, S.A.
APTDO. 1079
48080 - BILBAO (VIZCAYA)

SAKATA INX ESPAÑA S.A.
APTDO 53
08184 - PALAU DE PLEGAMANS
(BARCELONA)

SBI SYSTEMS BIO - INDUSTRIES SA
CTRA. MOLINS DE REI/SABADELL, KM.
13, 3
08191 - RUBI (BARCELONA)

SHIONOGI QUALICAPS, S.A.
GRANJA, 49
28100 - ALCOBENDAS (MADRID)

SICPA, S.A.
LA SOLANA 31 Y 33
28850 - TORREJON DE ARDOZ (MADRID)

SINTERMETAL, S.A.
C/ COVADONGA S/N
08291 - RIPOLLET (BARCELONA)

SINTERSTAHL ASTURIAS, S.A.
POL. IND. BAÑA S/N
33682 - MIERES (ASTURIAS)

SOFACEL, S.A
RAMON DE TRINCHERIA, 39 - 41
08980 - SANT FELIU DE LLOBREGAT
(BARCELONA)

STAHL IBERICA, S.A.
C/ LLEVANT, 7. POL. IND. LLEVANT
INDUSTRIAL
08150 - PARETS DEL VALLES
(BARCELONA)

TEXTAR ESPAÑA, S.A.
C/ COBALTO 2 y 4
08940 - CORNELLA DE LLOBREGAT
(BARCELONA)

TRUMPLER ESPAÑOLA, S.A.
LLOBATERAS, 15
08210 - BARBERA DEL VALLES
(BARCELONA)

T.R.W. CARR ESPAÑA, S.A.
CTRA. N III KM. 24,300. C/PLOMO S/N
28500 - ARGANDA DEL REY (MADRID)

UNILEVER ESPAÑA, S.A.
MANUEL DE FALLA, 7
28036 - MADRID

UNION QUIMICO FARMACEUTICA, S.A.
MALLORCA, 260-262

08008 - BARCELONA

VALEO TERMICO MOTOR, S.A.
CTRA DE LOGROÑO, KM. 8,9
50011 - ZARAGOZA

VALLS QUIMICA, S.A.
POL. IND. VALLS, C/ H, S/Nº
43800 - VALLS (TARRAGONA)

**VETOQUINOL ESPECIALIDADES
VETERINARIAS, S.A.**
AVDA. DE LA INDUSTRIA, 13
28108 - ALCOBENDAS (MADRID)

WÄRTSILÄ DIESEL, S.A.
POL. IND. LANDABASO S/N
48370 - BERMEO (VIZCAYA)

WHITFORD ESPAÑA, S.A.
POL. IND. SANTIGA. C/ TALLERES, 3.
NAVE 3B
08130 - SANTA PERPETUA DE MOGODA
(BARCELONA)

WOCO IBERICA, S.A.
POL. IND. LAS CASAS. C/ F S/Nº
42005 - SORIA

ZENECA AGRO, S.A.
COSTA BRAVA, 13, 3º (MIRASIERRA)
28034 - MADRID

5. **¿Dedica su empresa algún esfuerzo a formular planes explícitos de actuación que permitan dar respuesta a las exigencias (económicas, políticas, legales, medioambientales, etc.) procedentes de cualquier grupo de la sociedad?** (Redondee con un círculo la opción deseada).

1. **SÍ**

2. **NO (Pasar a la pregunta 7)**

6. De acuerdo con la escala de 1 a 5 que se propone, por favor, valore el esfuerzo que dedica su empresa a la realización de las siguientes actividades.

ESFUERZO

1=Ninguno 2=Poco 3=Medio 4=Bastante 5=Mucho

Formular procedimientos de actuación en todas las áreas de la empresa (producción, ventas, aprovisionamiento, personal, etc.) que hayan de colaborar en la defensa del bienestar de la sociedad.	1	2	3	4	5
Estudiar cuál es la respuesta más adecuada que se ha de dar a cada necesidad/exigencia concreta de la sociedad o a cada grupo/individuo perteneciente a la misma.	1	2	3	4	5
Especificar el contenido, los recursos necesarios, la duración y la persona responsable de cada uno de los planes formulados para dar respuesta a la sociedad.	1	2	3	4	5
Establecer los estándares a alcanzar (niveles de ruido, de contaminación, de contratación de minorías, etc.) para considerar adecuada su respuesta a las exigencias de la sociedad. . .	1	2	3	4	5
Formular proyectos de formación de personal que favorezcan la implantación de los planes establecidos para contribuir al bienestar de la sociedad.	1	2	3	4	5
Definir sistemas de evaluación y compensación para el personal que participará en la implantación de planes de respuesta a la sociedad, sistemas que podrán ser reformulados en función del rendimiento del personal en el cumplimiento de sus obligaciones.	1	2	3	4	5

7. **¿Adecúa su empresa de alguna forma su estructura organizativa con el fin de poner en práctica los planes formulados para dar respuesta a las exigencias de la sociedad.** (Redondee con un círculo la opción deseada)

1. **SÍ**

2. **NO (Pasar a la pregunta 10)**

8. De acuerdo con la escala de 1 a 5 que se propone, por favor, valore el esfuerzo que dedica su empresa a la realización de las siguientes actividades.

ESFUERZO

1=Ninguno 2=Poco 3=Medio 4=Bastante 5=Mucho

Formar equipos de trabajo interdisciplinarios de tal forma que los miembros de las diferentes áreas de la empresa cooperen en la identificación de exigencias sociales y en la búsqueda de respuestas a las mismas.	1	2	3	4	5
Seleccionar personal experto (interno o externo a la empresa) que ocupe los puestos clave en la implantación de los planes de respuesta a la sociedad.	1	2	3	4	5
Designar personal que estará en contacto directo y negociará con todos los individuos o grupos que tienen algún interés en el desarrollo de la actividad de la empresa (empleados, clientes, suministradores, accionistas, gobierno, público en general, etc.).	1	2	3	4	5
Asignar al personal directivo un papel central en la puesta en marcha de los planes de respuesta a la sociedad. . .	1	2	3	4	5
Motivar la implicación de los miembros de la empresa en el mantenimiento del bienestar de la sociedad..	1	2	3	4	5
Comunicar a todos los miembros de la organización los objetivos y planes que tiene la empresa para cumplir con sus responsabilidades hacia la sociedad.	1	2	3	4	5

9. ¿Su empresa hace un seguimiento de todas las actividades que desarrolla para dar respuesta a las exigencias que le plantea la sociedad? (Redondee con un círculo la opción deseada).

1. **SÍ**

2. **NO (Pasar a la pregunta 11)**

10. De acuerdo con la escala de 1 a 5 que se propone, por favor, valore el esfuerzo que dedica su empresa a la realización de las siguientes actividades.

ESFUERZO

1=Ninguno 2=Poco 3=Medio 4=Bastante 5=Mucho

Controlar que se realice una adecuada utilización de los presupuestos asignados al cumplimiento de las obligaciones con la sociedad.	1	2	3	4	5
Exigir informes a los directivos de todos los niveles para conocer cuál ha sido la contribución de sus respectivas áreas al cumplimiento de las obligaciones con la sociedad.	1	2	3	4	5
Evaluar el rendimiento del personal en las actividades desarrolladas para contribuir al bienestar de la sociedad.	1	2	3	4	5
Conocer la opinión de los individuos/grupos con intereses en la actividad de la empresa acerca de las actividades desarrolladas por ésta para dar respuesta a sus exigencias. ...	1	2	3	4	5
Evaluar cómo afecta el comportamiento o actuación de los suministradores de la empresa a los objetivos que ésta se ha planteado para salvaguardar el bienestar de la sociedad. ...	1	2	3	4	5
Valorar el impacto que puede tener la introducción de nuevos productos y procesos en el cumplimiento de los objetivos que tenga la empresa para contribuir al bienestar de la sociedad.	1	2	3	4	5

CUESTIONES REFERENTES AL GRUPO INTERNACIONAL

- 11. ¿Cuál es el país de origen de la compañía internacional de la que forma parte su empresa? _____
- 12. ¿En cuántos países, aproximadamente, realiza operaciones de fabricación? _____
- 13. Por favor, podría indicarnos cuál de los siguientes intervalos refleja el número de empleados que tiene dicho grupo internacional? (marcar con una cruz la opción que corresponda).

NÚMERO DE EMPLEADOS		
< 500	4.801-9.600	150.001-300.000
500 - 800	9.601-19.200	300.001-600.000
801 - 1.600	19.201-38.400	600.001-1.200.000
1.601 - 2.400	38.401-76.800	1.200.001-2.400.000
2.401 - 4.800	76.801-150.000	>2.400.000

14. ¿Cuáles fueron las principales razones que llevaron a su compañía a establecer este centro de producción en España? (Por favor, marque como máximo tres razones).

- 1. Para abastecer al mercado español, cuyo tamaño se considera importante.
- 2. Para conseguir la lealtad de sus clientes.
- 3. Para aprovechar bajos costes de factores productivos.
- 4. Para acceder a factores productivos de calidad.
- 5. Porque resultaba imposible abastecer al mercado mediante operaciones comerciales.
- 6. Para evitar los elevados costes de transporte que suponía la exportación.
- 7. Para evitar barreras a la exportación (arancelarias, gubernamentales, etc.)
- 8. Para aprovechar incentivos del gobierno español a la inversión extranjera.
- 9. Para proveer a otras subsidiarias o filiales de la compañía.
- 10. Para crear un centro de producción desde el que abastecer a otros mercados.
- 11. Para experimentar un mayor crecimiento en los mercados mundiales.
- 12. Otras razones (Especificar cuáles) : _____

CUESTIONES REFERENTES A LA EMPRESA ESPAÑOLA DE FABRICACIÓN

15. El capital de su empresa en la actualidad es:
1. Propiedad de la casa matriz (*indicar porcentaje*) _____ %
 2. Propiedad española (*indicar porcentaje*) _____ %
 3. Propiedad de una empresa de un tercer país (*indicar porcentaje*) _____ %
16. ¿Qué número de empleados tiene actualmente su empresa? _____
17. Podría indicar cuántos integrantes del equipo directivo de su empresa:
1. Proceden del país de origen de la casa matriz _____
 2. Son españoles _____
 3. Proceden de un tercer país _____
18. Podría indicar en qué porcentaje la producción obtenida en España se destina:
1. Al mercado español _____ %
 2. A la exportación hacia otros mercados _____ %
 3. Al abastecimiento de otras subsidiarias de la compañía _____ %
19. En su mayoría, las decisiones estratégicas de su empresa: (*Redondee la opción deseada*)
1. Se toman de forma autónoma, es decir, están totalmente descentralizadas a nivel de la subsidiaria de producción que intenta adaptarse a las condiciones locales.
 2. Vienen establecidas por la casa matriz la cual intenta estandarizar su actuación a nivel mundial.
 3. Son propuestas por la subsidiaria española a partir de las directrices básicas planteadas por la casa matriz.
20. ¿Existe actualmente en su empresa algún directivo cuya responsabilidad principal sean los temas sociales? (*Redondee la opción deseada*).
1. Sí
 2. NO (**Pasar a la pregunta 22**)
21. Podría indicar cuáles de los siguientes cambios estructurales han ocurrido en su empresa en respuesta a las preocupaciones sociales: (*Por favor, marque los dos cambios principales*).
1. Designar ejecutivos individuales que asuman de forma permanente la responsabilidad del área social.
 2. Establecer un comité directivo permanente que se ocupe específicamente de las materias de responsabilidad social.
 3. Crear un departamento dentro de la estructura organizativa especializado en la responsabilidad social corporativa.
 4. Otros cambios (*indicar cuáles*): _____
22. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones define mejor la respuesta de su empresa a las exigencias de la sociedad? (*Redondee la opción deseada*).
1. Aunque mi empresa no dispone de ningún plan de respuesta preestablecido, responde a las necesidades sociales tan pronto como las identifica.
 2. Mi empresa ha formulado una serie de planes de respuesta a la sociedad y los activa tan pronto como identifica alguna necesidad social (si bien puede hacer modificaciones en los mismos).
23. Valore en una escala de 1 a 5 puntos la **influencia** de los siguientes factores a la hora de adoptar decisiones de responsabilidad social en su empresa, donde 1 representa una influencia mínima y 5 una influencia máxima. (*Redondee la puntuación deseada para cada factor*).
- | | M í n i m a | | | | M á x i m a |
|--|-------------|---|---|---|-------------|
| 1. La postura de todo el grupo empresarial con respecto a la sociedad. . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. La postura de mi empresa con respecto a la sociedad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Opinión del director general | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Opinión de la alta dirección | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Opinión de los directivos nivel medio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Opinión de los empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Legislación del país de origen de la casa matriz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Legislación española | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Accidentes producidos en su compañía/subsidiaria española | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Accidentes producidos en otras compañías | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Acciones legales contra su compañía/subsidiaria española | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Acciones legales contra otras compañías | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Acciones o manifestaciones de los consumidores o público en general | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
24. Concretamente, ¿en qué área/s de actividad económica se encuadra su empresa? (*Por favor, marque todas las opciones que proceda*).
- Empresas del sector del automóvil:**
1. Fabricación y montaje de vehículos de motor.
 2. Fabricación de carrocerías y remolques para vehículos de motor.
 3. Fabricación de accesorios y piezas de repuesto para vehículos de motor.
 4. Otra (*indicar cuál*) : _____

Empresas del sector químico:

1. Fabricación de productos químicos para la industria.
2. Fabricación de productos químicos para el consumo.
3. Fabricación de productos químicos para la agricultura.
4. Fabricación de productos farmacéuticos.
5. Otra (indicar cuál) : _____

25. De las actividades anteriores, por favor indique cuál es su actividad principal? (De existir varias de igual importancia, por favor elija una e indique cuál es) _____
26. Centrándose en su área principal de actividad, ¿podría indicarnos la cuota de mercado que ostenta en España con respecto a sus competidores? _____%

CUESTIONES REFERENTES AL SECTOR EN QUE OPERA SU EMPRESA EN ESPAÑA

27. Su empresa opera en un sector de actividad económica:

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| 1. Emergente | 3. En fase de madurez |
| 2. En crecimiento | 4. En declive |

28. Centrándose en su área principal de actividad, ¿podría expresar su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando una escala de 1 a 5 puntos, dónde 1 implica total desacuerdo y 5 total acuerdo?

	T o t a l desacuerdo			T o t a l acuerdo	
El número de competidores que operan en mi sector de actividad es elevado.	1	2	3	4	5
Los competidores de mi sector están equiparados en tamaño y capacidad.	1	2	3	4	5
El ritmo de crecimiento de la demanda en mi sector es muy lento o negativo.	1	2	3	4	5
Los costes fijos que soporta mi empresa suponen un porcentaje elevado de su cifra total de costes	1	2	3	4	5
El producto ofrecido por mi empresa es perecedero o estacional.	1	2	3	4	5
Los costes de almacenamiento en mi empresa suponen un porcentaje elevado de la cifra total de costes	1	2	3	4	5
Los clientes en mi sector cambian fácilmente de fabricante en función de los precios.	1	2	3	4	5
Mi empresa dispone de exceso de capacidad productiva	1	2	3	4	5
Mis competidores son muy diversos en origen, estrategia, objetivos, formas de competir.	1	2	3	4	5
Es muy difícil para mi empresa cambiar el segmento de mercado al que se dirige dentro de su mismo sector de actividad.	1	2	3	4	5
Existen barreras que impedirían a mi empresa cambiar hacia otro sector de actividad.	1	2	3	4	5
Existen varias empresas compitiendo en este sector de actividad cuyo éxito en el mismo constituye el primer paso para prosperar en otro sector de más importancia para ellas.	1	2	3	4	5

Si desea recibir copia de los resultados del proyecto de investigación, por favor, marque esta opción en el recuadro siguiente:

SÍ	Deseamos recibir copia de los resultados del proyecto	NO
-----------	---	-----------

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo V. Carta de presentación del cuestionario

Las Palmas de Gran Canaria, a D de M de 1998

Estimado señor:

En el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (U.L.P.G.C.) estamos desarrollando actualmente un proyecto de investigación cuyo objetivo es analizar **cómo responden las empresas internacionales a las exigencias que le plantea la sociedad española**. Se trata de un proyecto de investigación, realizado por la profesora M^a de la Cruz Déniz Déniz bajo la dirección del profesor Dr. D. Juan Manuel García Falcón, que suponemos es de gran interés para todas las empresas extranjeras que operan en España, ya que permitirá identificar las características empresariales que favorecen la existencia de una adecuada respuesta social.

La selección de las empresas, cuya colaboración se solicita para la realización del estudio, se ha basado en una serie de criterios tan importantes como el país de procedencia de dichas empresas o su pertenencia a un sector representativo de la inversión extranjera en España. En dicha selección **NOMBRE DE LA EMPRESA** se sitúa como una unidad de análisis esencial sin cuya participación la representatividad de los resultados del proyecto se vería considerablemente reducida.

Por este motivo, le agradeceríamos profundamente que cumplimentase el cuestionario que se adjunta y nos lo remitiese en el sobre franqueado que se incluye para tal fin. Los resultados de nuestro estudio dependen en gran medida de su valiosa colaboración.

Obviamente, toda la información recogida será estrictamente confidencial y tendrá un tratamiento global y anónimo. Al finalizar el proyecto podrá disponer gratuitamente de una copia de los resultados obtenidos, los cuales pueden ayudar a las personas encargadas de la toma de decisiones a enfrentarse estratégicamente a las exigencias que le plantean los grupos de su entorno. Si está interesado en recibir dichos resultados, marque esta opción al final del cuestionario.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y el tiempo dedicado, quedamos a la espera de recibir muy pronto noticias tuyas.

Muy atentamente le saludan,

Fdo. Dr. D. Juan Manuel García Falcón
Catedrático de Dirección Estratégica
Director del proyecto de Investigación

Fdo. M^a de la Cruz Déniz Déniz
Profesora de Dirección de Empresas
Internacionales

Anexo VI. Frecuencias relativas de los valores que toma cada variable incluida en el proyecto en función del grupo al que pertenecen las empresas

CUADRO VI. 1

Descripción de los grupos sobre la base de las características de la compañía internacional

Fuente: Elaboración propia

Variables	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
País de origen					
Francia	23,1%	0%	10%	33,3%	19,5%
Alemania	23,1%	0%	30%	0%	14,6%
EEUU	15,4%	42,9%	30%	0%	29,3%
Japón	7,7%	14,3%	20%	0%	7,3%
Gran Bretaña	7,7%	14,3%	0%	16,7%	7,3%
Suecia	3,8%	14,3%	0%	0%	4,9%
Bélgica	0%	0%	10%	0%	0%
Dinamarca	3,8%	0%	0%	16,7%	4,9%
Holanda	0%	0%	0%	16,7%	0%
Francojaponés	0%	14,2%	0%	0%	0%
Angloholandés	0%	0%	0%	16,7%	0%
Resto de países	15,4%	0%	0%	0%	12,2%
Nº de países en que fabrica					
O	23,39	21,57	21,80	50,17	20,00
DT	(37,16)	(13,56)	(21,60)	(37,04)	(19,26)
Número de empleados					
< 500	16,0%	0%	0%	0%	10,3%
500- 800	4,0%	0%	0%	0%	2,6%
801-1600	8,0%	14,3%	10%	0%	10,3%
1.601-2.400	16,0%	14,3%	0%	16,7%	7,7%
2401-4.800	8,0%	14,3%	10%	16,7%	12,8%
4.801-9600	4,0%	14,3%	30%	16,7%	17,9%
9.601-19.200	12,0%	0%	10%	0%	5,1%
19.201-38400	8,0%	28,6%	10%	0%	12,8%
38.401-76.800	0%	14,3%	20%	33,3%	10,3%
76.801-150.000	8,0%	0%	10%	0%	7,7%
150.001-300.000	12,0%	0%	0%	16,7%	0%
300.001-600.000	4,0%	0%	0%	0%	0%
600.001-1.200.000	0%	0%	0%	0%	2,6%
Razones de entrada en España					
Abastecer al mercado.	61,5%	66,7%	55,6%	66,7%	78,2%
Evitar barreras a la exportación.	23,1%	0,0%	10%	16,7%	17,1%
Adaptarse al mercado.	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Variables	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Buen momento para establecerse en Europa.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%
Buena posición de la empresa en el mercado mundial.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%
Evitar costes de transporte.	19,2%	28,6%	20%	0,0%	7,3%
Para crecer.	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	2,4%
Porque resultaba imposible abastecer al mercado mediante exportaciones	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	9,8%
Para aprovechar incentivos del gobierno.	3,8%	14,3%	10%	0,0%	12,2%
Para conseguir la lealtad del cliente.	15,4%	0,0%	10%	16,7%	17,1%
Para crear una plataforma de producción desde la que abastecer a otros mercados.	42,3%	66,7%	55,6%	20%	52,5%
Para proveer a otras subsidiarias de la compañía.	26,9%	0,0%	11,1%	0,0%	15%
Para seguir a un cliente clave.	0,0%	0%	11,1%	0,0%	0,0%
Para acceder a factores baratos.	26,9%	33,3%	22,2%	0,0%	15%
Para acceder a factores de calidad.	15,4%	0,0%	11,1%	0,0%	10%

CUADRO VI.2*Descripción de los grupos sobre la base de las características de las subsidiarias de fabricación*

Fuente: Elaboración propia

Variabes	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Porcentaje de propiedad de la casa matriz.					
O	89	99,86	89	100	83,63
DT	(25,96)	(0,38)	(31,43)	(0)	(31,38)
Porcentaje de propiedad español.					
O	1,74	0	1	0	7,4
DT	(8,34)	(0)	(3,16)	(0)	(19,55)
Porcentaje de propiedad de un tercer país.					
O	7,7	0	10	0	8,54
DT	(25,73)	(0)	(31,62)	(0)	(27,16)
Número de empleados					
O	502,65	167,86	261,7	761,5	872,385
DT	(947,55)	(145,76)	(230,45)	(1540,86)	(2476,96)
Porcentaje de directivos que procede de la casa matriz.					
O	14,92	6	15,5	10,33	11,9
DT	(20,78)	(11,24)	(22,4)	(11,61)	(19,87)
Porcentaje de directivos españoles.					
O	82,39	94	81,2	88	83,85
DT	(21,20)	(1,24)	(24,94)	(10,49)	(21,73)
Porcentaje de producción que se destina al mercado español.					
O	59,15	57,86	51,34	58,67	58,171
DT	(33,06)	(31,87)	(31,38)	(40,33)	(33,47)
Porcentaje de producción que se exporta a otros mercados.					
O	27,75	31,71	32,76	13,17	29,88
DT	(30,05)	(29,25)	(27,19)	(13,53)	(28,85)
Porcentaje de producción que se destina a abastecer a otras subsidiarias.					
O	13,09	58,33	43,38	60	42,6
DT	(20,68)	(34,74)	(29,08)	(38,30)	(26,42)
Grado de autonomía en la toma de decisiones.					
Toma de decisiones autónoma.	15,4%	0%	20%	0%	15%

Continuación...

Variables	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Decisiones establecidas por la casa matriz.	23,1%	42,9%	40%	16,7%	25%
Decisiones propuestas por la subsidiaria con base en lo establecido por la casa matriz.	61,5%	57,1%	40%	83,3%	60%
Cambios adoptados en la estructura organizativa.					
Creación de un comité	0%	0%	11,1%	0%	15%
Creación de un departamento de responsabilidad social.	3,8%	0%	22,2%	40%	10%
Designar ejecutivos individuales que asuman de forma permanente las obligaciones sociales.	3,8%	14,3%	22,2%	40%	37,5%
Asignar las tareas de responsabilidad social al área de los recursos humanos.	3,8%	0%	0%	0%	2,5%
Formulación de programas sociales					
<i>Ad hoc</i>	92,3%	66,7%	55,6%	60%	47,4%
Proactiva	7,7%	33,3%	44,4%	40%	52,6%
Actividad principal de la subsidiaria.					
Productos Químicos para la industria.	38,5%	57,1%	20%	33,3%	36,6%
Productos Químicos para el consumo.	0%	0%	0%	33,4%	0%
Productos Farmacéuticos.	19,2%	0%	20%	33,3%	19,5%
Fabricación de vehículos de motor.	11,5%	14,3%	0%	0%	14,6%
Fabricación de accesorios y repuestos.	11,5%	28,6%	60%	0%	22%
Otras actividades.	19,3%	0%	0%	0%	7,3%
Cuota de mercado					
O DT	28,07 (24,68)	46 (16,73)	30,52 (31,94)	24 (19,8)	24,96 (21,53)
Factores que influyen en la toma de decisiones sociales.					

Continuación...

Variables	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Postura social de la compañía.					
Influencia mínima	4%	0%	10%	0%	0%
Poca influencia	12%	0%	10%	16,7%	2,4%
Influencia media	36%	33,3%	10%	0%	22%
Bastante influencia	36%	50%	50%	33,3%	48,8%
Influencia máxima	12%	16,7%	20%	50%	26,8%
Postura social de la subsidiaria.					
Influencia mínima	0%	0%	10%	0%	0%
Poca influencia	15,4%	0%	20%	16,7%	4,9%
Influencia media	30,8%	50%	0%	0%	9,8%
Bastante influencia	42,3%	33,3%	50%	50%	48,8%
Influencia máxima	11,5%	16,7%	20%	33,3%	36,6%
Opinión del director general.					
Influencia mínima	0%	14,3%	10%	0%	0%
Poca influencia.	15,4%	0%	0%	0%	0%
Influencia media	26,9%	28,6%	0%	33,3%	29,3%
Bastante influencia	38,5%	42,9%	60%	50%	39%
Influencia máxima	19,2%	14,3%	30%	16,7%	31,7%
Opinión de la alta dirección.					
Influencia mínima	0%	14,3%	10%	0%	0%
Poca influencia.	11,5%	0%	10%	0%	0%
Influencia media	34,6%	57,1%	0%	33,3%	22%
Bastante influencia	38,5%	28,6%	70%	50%	36,6%
Influencia máxima	15,4%	0%	10%	16,7%	41,5%
Opinión de los directivos de nivel medio.					
Influencia mínima	7,7%	0%	20%	0%	0%
Poca influencia.	34,6%	14,3%	10%	33,3%	4,9%
Influencia media	38,5%	71,4%	40%	50%	48,8%
Bastante influencia	19,2%	14,3%	20%	16,7%	36,6%
Influencia máxima	0%	0%	10%	0%	9,8%
Opinión de los empleados.					
Influencia mínima	7,7%	0%	30%	0%	2,4%
Poca influencia.	30,8%	28,6%	20%	50%	14,6%
Influencia media	38,5%	28,6%	20%	50%	36,6%
Bastante influencia	23,1%	42,9%	20%	0%	36,6%
Influencia máxima	0%	0%	10%	0%	9,8%

Continuación...

Variables	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Legislación del país de origen de la casa matriz.					
Influencia mínima	30,8%	42,9%	40%	0%	15%
Poca influencia.	15,4%	14,3%	20%	33,3%	10%
Influencia media	23,1%	14,3%	10%	33,3%	15%
Bastante influencia	23,1%	14,3%	20%	33,3%	32,5%
Influencia máxima	7,7%	14,3%	10%	0%	27,5%
Legislación española					
Influencia mínima	0%	0%	10%	0%	4,9%
Poca influencia.	8,3%	0%	0%	16,7%	2,4%
Influencia media	12,5%	16,7%	0%	0%	7,3%
Bastante influencia	37,5%	33,3%	30%	0%	39%
Influencia máxima	41,7%	50%	60%	83,3%	46,3%
Accidentes producidos en la compañía o en sus subsidiarias.					
Influencia mínima	3,8%	28,6%	30%	33,3%	22,5%
Poca influencia.	15,4%	0%	10%	16,7%	7,5%
Influencia media	26,9%	14,3%	40%	0%	12,5%
Bastante influencia	26,9%	57,1%	20%	33,3%	22,5%
Influencia máxima	26,9	0%	0%	16,7%	35%
Accidentes producidos en otras compañías.					
Influencia mínima	16%	14,3%	33,3%	50%	28,9%
Poca influencia.	20%	28,6%	22,2%	16,7%	18,4%
Influencia media	36%	14,3%	33,3%	0%	21,1%
Bastante influencia	24%	42,9%	11,1%	33,3%	15,8%
Influencia máxima	4%	0%	0%	0%	15,8%
Acciones legales contra la compañía o sus subsidiarias.					
Influencia mínima	23,1%	42,9%	75%	33,3%	35%
Poca influencia.	23,1%	42,9%	12,5%	33,3%	10%
Influencia media	23,1%	0%	0%	16,7%	17,5%
Bastante influencia	11,5%	14,3%	12,5%	0%	10%
Influencia máxima	19,2%	0%	0%	16,7%	27,5%
Acciones legales contra otras compañías.					
Influencia mínima	29,2%	42,9%	66,7%	33,3%	38,5%
Poca influencia.	29,2%	42,9%	11,1%	50%	12,8%
Influencia media	29,2%	14,3%	11,1%	16,7%	17,9%
Bastante influencia	8,3%	0%	11,1%	0%	23,1%
Influencia máxima	4,2%	0%	0%	0%	7,7%

Continuación...

Variables	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Manifestaciones del público en general.					
Influencia mínima	23,1%	42,9%	55,6%	33,3%	23,1%
Poca influencia.	23,1%	28,9%	22,2%	16,7%	15,4%
Influencia media	26,9%	14,3%	11,1%	16,7%	12,8%
Bastante influencia	19,2%	14,3%	11,1%	33,3%	28,2%
Influencia máxima	7,7%	0%	0%	0%	20,5%

CUADRO VI.3

Descripción de los grupos sobre la base de las características del sector

Fuente: Elaboración propia

Variables	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Madurez del sector					
Fase emergente	0%	0%	0%	0%	4,9%
Fase de crecimiento	42,3%	28,6%	30%	33,3%	41,5%
Fase de madurez	57,7%	71,4%	70%	66,7%	51,2%
Fase de declive	0%	0%	0%	0%	2,4%
Intensidad de la competencia en el sector.					
Fragmentación del sector y bajos costes de cambio para el cliente.					
O DT	-0,103 (0,984)	-0,148 (1,286)	-1,079 (0,938)	0,431 (0,57)	0,221 (0,952)
Existencia de barreras de movilidad y salida.					
O DT	-0,151 (1,10)	0,6 (0,65)	0,51 (0,67)	0,21 (0,53)	-0,077 (1,051)
Margenes reducidos.					
O DT	-0,35 (0,968)	-0,193 (0,685)	0,105 (1,306)	0,392 (0,860)	0,117 (0,964)
Existencia de intereses estratégicos en el sector.					
O DT	-0,086 (0,932)	-0,238 (0,956)	0,358 (1,07)	0,051 (0,865)	0,085 (1,10)