

**MARÍA DE LA CRUZ DENIZ DENIZ***Universidad de Las Palmas de Gran Canaria***Extracto:**

EN este trabajo se analizan las relaciones empresa-sociedad, haciéndose referencia a la identificación de las actividades que han de emprender las empresas para contribuir a la mejora y/o salvaguarda del bienestar social. Estas relaciones empresa-sociedad son de mayor interés cuando operan en mercados internacionales, ya que el entorno al que se enfrentan es de carácter global.

La novedad que aporta el trabajo a este campo de estudio es la de 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.

El marco seleccionado para la investigación ha sido la industria manufacturera, en concreto el sector químico y de automoción, en un determinado período de tiempo.

Sumario:

1. Introducción.
2. La implicación social de la empresa: un modelo integrador para el análisis de la respuesta social corporativa.
 - 2.1. El proceso de respuesta social corporativa.
3. Factores determinantes de la respuesta social corporativa.
 - 3.1. Variables de la subsidiaria.
 - 3.2. Variables de la compañía internacional.
 - 3.3. Variables del sector.
 - 3.4. Variables del entorno.
4. Metodología.
 - 4.1. Contexto de la investigación.
 - 4.2. Organización del trabajo de campo.
 - 4.3. Técnicas de análisis de la información.
5. Análisis y resultados.
 - 5.1. Características de la muestra y de los grupos internacionales a que pertenecen.
 - 5.2. Validez y fiabilidad del modelo de respuesta social.
 - 5.3. Proceso de respuesta social de las subsidiarias analizadas.
 - 5.4. Factores determinantes de la respuesta social corporativa.
6. Conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

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 que las empresas formulen una serie de objetivos y acciones de respuesta a la sociedad, implementen dichas acciones y controlen el resultado de las mismas. Todas estas actividades, inteligentemente incluidas en la reflexión estratégica de la empresa, pueden contribuir a generar 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 predomi-

nantemente 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. Asimismo, 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. Por último, 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. Por consiguiente, 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 contrastar 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.**

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

Al objeto de dar cumplimiento al primero de los objetivos de la investigación efectuamos una exhaustiva revisión de la literatura teórica y empírica que ha pretendido esclarecer la problemática de las relaciones empresa-sociedad. La necesidad manifiesta de asumir compromisos sociales se recoge de una forma explícita en muchas de las perspectivas teóricas presentes en la literatura sobre la teoría de la organización (*e.g.* POST, 1978; ALDRICH, 1984; MARCUS y GOODMAN, 1986; BELIVEAU *et al.*, 1994), la economía de las organizaciones (*e.g.* WILSON, 1980; KAUFMAN *et al.*, 1989), la dirección estratégica (*e.g.* FREEMAN, 1984; HOSMER, 1994; LITZ, 1996; MELÉ *et al.*, 1997) y el marketing (SAMLI, 1992; SIRGY, 1996). Sobre la base de dichas aportaciones y como consecuencia del progre-

so que incrementalmente ha tenido lugar en el pensamiento sobre la concepción social de la empresa, surge como constructo relevante en la literatura la **performance social corporativa**. Muchos autores han evitado dar una definición concisa de dicho concepto proponiendo, a lo sumo, una serie de categorías para valorarla (PRESTON, 1978 y SETHI, 1979) y haciendo hincapié en que cuando la empresa pretende alcanzar algunos objetivos adicionales a sus metas económicas, financieras y de mercado adopta una serie de políticas sociales cuya implementación puede contribuir a su legitimidad social en tanto va a determinar su impacto en la sociedad (WINDSOR y PRESTON, 1988). Es a partir de los trabajos de CARROLL (1979), WARTICK y COCHRAN (1985) y WOOD (1991ab) cuando se realiza una labor integradora fruto de la cual ha sido posible construir un modelo explicativo en el que se engloban todos aquellos conceptos y teorías desarrollados en la literatura para describir la implicación social de la empresa. Sobre la base de los componentes que integran la *performance* social corporativa podemos definirla 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).

En primer lugar, inherente a esta definición aparece el concepto de **responsabilidad social corporativa**. La dificultad para obtener una definición consensuada de lo que constituye la responsabilidad social 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. Sin embargo, muchas han sido las aportaciones que han intentado clarificar el concepto de la responsabilidad social corporativa. Así, BAUER (en PALUSZEK, 1976) afirma que la responsabilidad social se refiere al impacto de las acciones de la empresa en la sociedad; MCGUIRE (1963) sitúa la responsabilidad social frente a los objetivos económicos y legales de la empresa; DAVIS (1967), desde una perspectiva sistémica, propone que la 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; DAVIS y BLOSTROM (1975) sugieren dos aspectos activos de la responsabilidad social que son la protección y la mejora del bienestar de la sociedad y CARROLL (1979:500) establece una definición cuádrupartita en la que propone que 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». Profundizando en el análisis de la responsabilidad social corporativa, WOOD (1991a) establece que la identificación de categorías de responsabilidad social –como las propuestas por CARROLL (1979)– no es lo mismo que la articulación de principios, puesto que estos últimos expresan un valor básico que mueve a las personas a actuar mientras que las categorías representan los dominios dentro de los cuáles se ponen en práctica los principios. Estos últimos, según la autora, son los que definen la naturaleza de las relaciones entre las personas, las organizaciones y la sociedad y han de ser analizados a tres niveles: institucional, organizativo y funcional.

El segundo componente del constructo *performance* social es el denominado **respuesta social corporativa**. Su rasgo más definitorio es el paso de las categorías y principios de responsabilidad social a los procesos, esto es, a la acción. Los autores pioneros en la conceptualiza-

ción de la respuesta social fueron ACKERMAN (1975) y SETHI (1975). Según el primero de ellos, el proceso de respuesta social comienza cuando el CEO centra su atención en una serie de aspectos externos que afectan a la corporación y comienzan a desarrollarse las estructuras necesarias para ofrecer una respuesta al entorno. Dicho proceso de respuesta se constituye como un puente entre la responsabilidad social corporativa y la preocupación estratégica de los negocios. Por su parte, 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», sugiriendo el autor en este caso que las empresas deberían ser anticipadoras y preventivas. Posteriormente, y en un intento por 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 las empresas a dar respuesta a las demandas sociales. Según estos autores, la responsabilidad social establece un énfasis en la motivación, mientras que la respuesta social lo hace en el desempeño; la primera implica un estado o condición de tener asumida una obligación mientras que la respuesta connota una condición dinámica orientada a la acción. FREDERICK (1978) recoge la dinamicidad de la respuesta social afirmando que dicha respuesta se refiere a la capacidad de una corporación para responder a las presiones sociales. Así, 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.

Por último, el tercer componente del constructo *performance* social, los **resultados sociales del comportamiento corporativo** hace referencia al impacto que sobre las personas, las organizaciones, el entorno físico y natural y los sistemas e instituciones sociales puede producir el comportamiento corporativo, independientemente de lo que haya motivado dicho comportamiento o del proceso por el cual ocurre. Asimismo, y siguiendo a WOOD (1991a), los resultados sociales integran todas aquellas políticas desarrolladas por las compañías para atender a los intereses de los grupos del entorno, así como los programas que las compañías utilizan para implementar la responsabilidad o la respuesta social corporativa.

2.1. El proceso de respuesta social corporativa.

Al objeto de dar cumplimiento al primero de los objetivos de nuestra investigación, nos centraremos en el análisis de la respuesta social corporativa –segundo componente de la *performance* social–. Con el ánimo de proponer un modelo integrador que incluya las actividades a desarrollar por las empresas para institucionalizar un proceso de respuesta social, hemos integrado los enfoques extraídos de la literatura que analiza las relaciones empresa-sociedad con aquellos otros procedentes del campo de la dirección estratégica, llegando a concluir como resultado de esta labor que la institucionalización de la respuesta social por parte de las empresas requiere el desarrollo interactivo de cinco funciones básicas totalmente interrelacionadas que de forma recíproca afectan y se ven afectadas por el entorno empresarial (véase **figura 1**).

2.1.1. 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 globales. 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. 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:

«[...] 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; p.13).

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. Los directivos deberán evaluar 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 –individuos, grupos o corporaciones que pueden afectar o verse afectados por las actividades empresariales–. 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 empre-

sa 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; p. 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).

Por su parte, y teniendo en cuenta que el concepto de estrategia puede ser categorizado como amplio o restringido en alcance –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; p. 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. No obstante, las empresas pueden no disponer de un plan formalizado para responder a las demandas de su entorno sino que simplemente esperan 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 entorno ¹: el modelo *ad hoc* o de filosofía reactiva y el modelo estratégico o de filosofía proactiva. El modelo *ad hoc* consiste en esperar a que ocurra el acontecimiento al que se pretende dar respuesta para formular una determinada acción social, pos-

¹ RUPP (1994) analizó la respuesta de un conjunto de empresas a los desastres provocados por el huracán Andrew.

teriormente 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).

En la misma línea del modelo estratégico propuesto por RUPP (1994), 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: 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).

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

Como apuntábamos anteriormente, las principales aportaciones del campo empresa-sociedad que pretenden explicar en qué consiste un proceso de respuesta social corporativa (véase **cuadro 1**) 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.

CUADRO 1. PRINCIPALES APORTACIONES TEÓRICAS QUE EXPLICAN EL PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA

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.

AUTOR	PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL
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.
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.

FUENTE: *Elaboración propia.*

La valoración del entorno

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 macroentorno, 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 aquel 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.

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 (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. Por consiguiente, sus técnicas se volvieron más sofisticadas surgiendo incluso todo un sector suministrador de infor-

mación 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, 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. 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.

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 a 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.

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» (WARTICK y MAHON, 1994; p. 306).

Una primera definición de lo que constituye la dirección de los asuntos de interés social fue la ofrecida en 1965 por la *Conference Board*² 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; p. 9).

Desde principios de los años setenta 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. 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 aquella 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 decisonal, y la revisión por parte de la alta dirección del proceso en su conjunto y del producto final.

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, se han desarrollado numerosos trabajos en los que se observa 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. Centrándonos en las actividades concretas que integran la dirección de temas de interés social, WARTICK (1986; p. 1) las resume en: «[...] identificar los temas de interés, analizarlos y desarrollar

² Organización educativa y de investigación financiada por el empresariado.

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.

En segundo lugar, 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*– 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.

2.1.3. Modelo integrador.

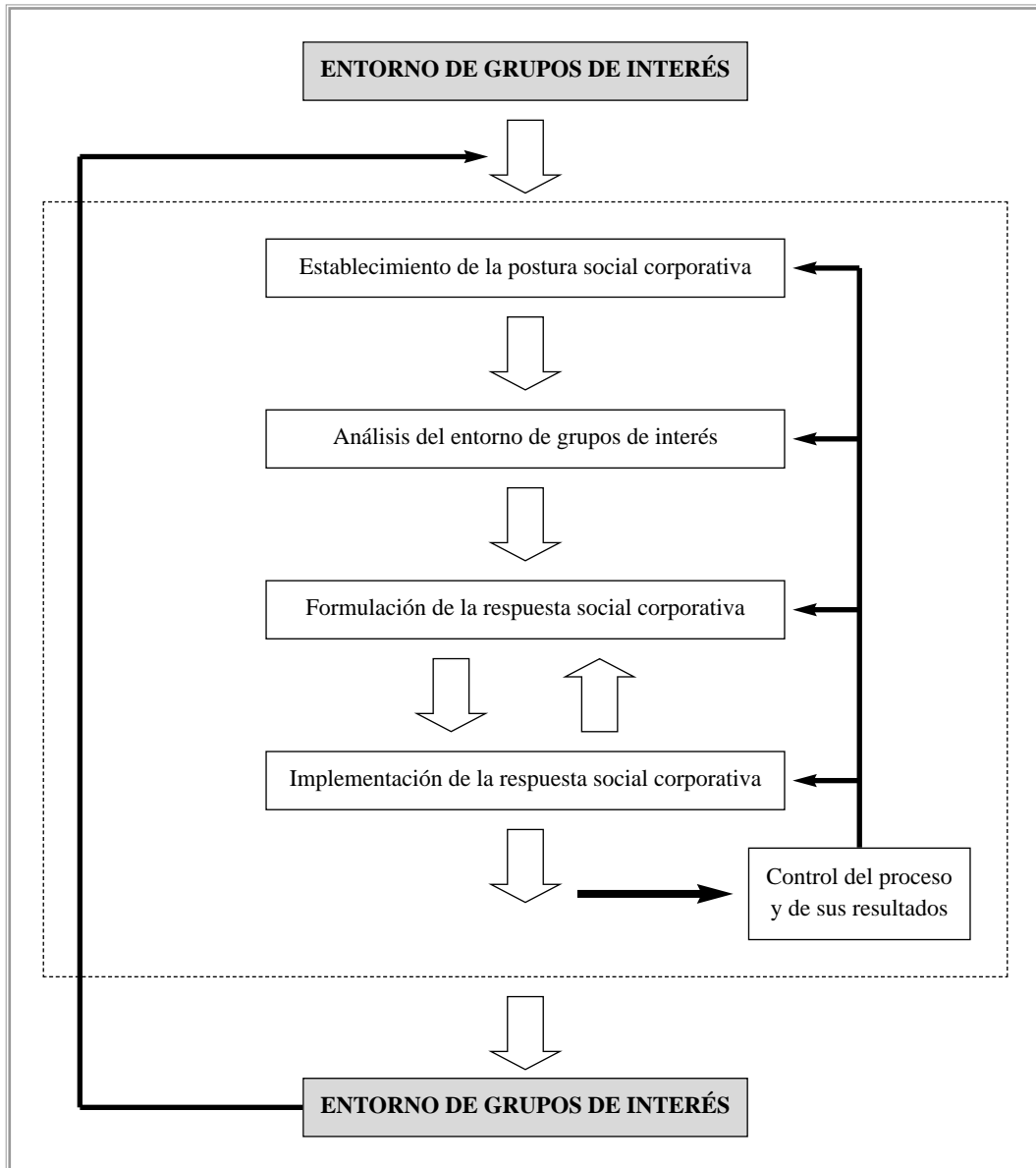
Si centramos nuestra atención en las actividades que componen cada una de las fases del proceso de respuesta social corporativa descritas anteriormente, y sobre la base de las definiciones propuestas en la literatura para cada una de dichas actividades, podemos observar claros solapamientos entre las mismas que posibilitarían, por tanto, la simplificación de los modelos de respuesta social hasta ahora propuestos. Así, la institucionalización de la respuesta social podría resumirse 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 y de la existencia de coaliciones entre ellos. En este apartado la empresa ha de determinar también cuáles son las responsabilidades que tiene hacia dichos grupos.
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. La empresa habrá de estar alerta a cualquier nuevo acontecimiento antes que éste se produzca realizando proyecciones futuras acerca de su alcance, velocidad e intensidad.
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. En cualquier caso, la respuesta elegida por la empresa reflejará en todo momento los valores expuestos en su afirmación de misión, prestando especial atención a sus repercusiones sobre cada grupo de interés.

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. Comprende todas aquellas decisiones relacionadas con la estructura organizativa, la asignación de personal, la motivación, las recompensas, los sistemas de información y el liderazgo gerencial, que contribuyen a la puesta en práctica de los programas de actuación social previamente definidos.
6. *Control del proceso y de sus resultados*, a través de una evaluación del proceso de respuesta social así como de sus efectos sobre el entorno de grupos de interés. 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, así como el rendimiento del personal implicado en el desarrollo de actividades de respuesta social. A su vez, habrá de llevar un cuidadoso seguimiento de la opinión que merece a sus grupos de interés los resultados del proceso de respuesta social adoptado.

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 solo epígrafe denominado: la formulación de la respuesta social corporativa. 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**, si bien somos conscientes de que en la práctica dichas fases se desarrollan de forma interactiva.

Figura 1. Proceso de respuesta social corporativa.



FUENTE: *Elaboración propia.*

3. FACTORES DETERMINANTES DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA

La revisión de la literatura existente, tanto en su vertiente teórica como empírica, nos ha permitido extraer una serie de factores clave para la respuesta social que, tal y como se recoge en la **figura 2**, 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.

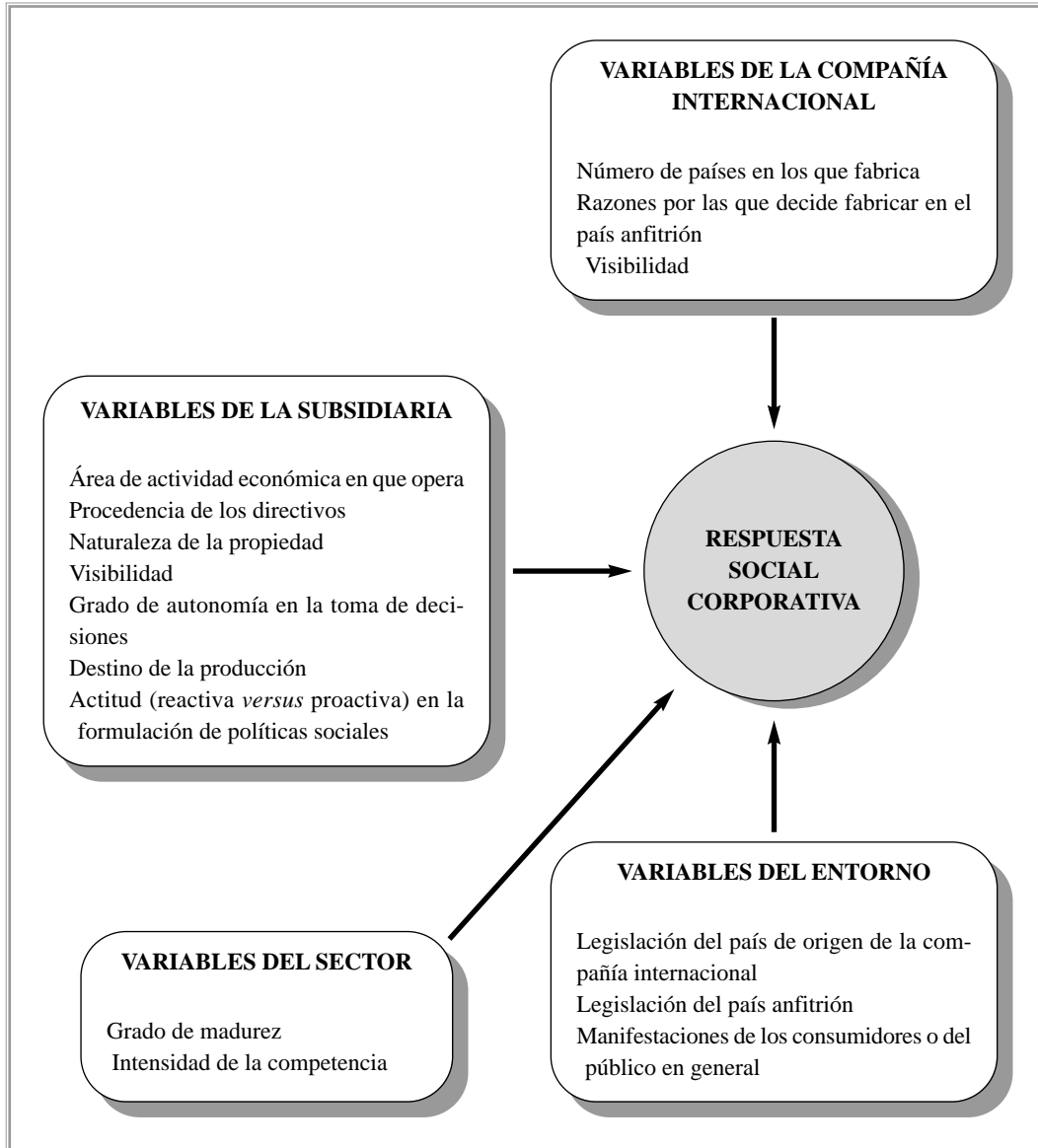
Las hipótesis relacionadas con el tercer objetivo de la investigación han sido formuladas atendiendo a dicha clasificación.

3.1. 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, 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. 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.

Figura 2. Factores determinantes de la respuesta social en las empresas internacionales.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Procedencia de los directivos. El predominio de personal local 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 (DANIELDS 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. No obstante, y dada su pertenencia a compañías que están presentes en múltiples países y han de responder a múltiples entornos, podría existir un mayor convencimiento entre los directivos expatriados que entre los locales de salvaguardar el bienestar de la sociedad; sin embargo, 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), DANIELDS y RADEBAUGH (1992) y BALL y McCULLOCH (1993) podríamos establecer, en primer lugar, que el predominio de directivos expatriados anfitriones restará sensibilidad a las subsidiarias 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 hayan validado dichas proposiciones planteamos la siguiente hipótesis a contrastar:

H2: Si el equipo directivo de la subsidiaria está constituido en un alto porcentaje por personal procedente de la casa matriz no es probable que ésta se implique 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)– 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 planteando para ello la siguiente hipótesis de trabajo:

H3: A medida que aumenta el porcentaje de propiedad local en las subsidiarias es más probable que éstas se impliquen 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:

H4: La cuota de mercado que posee la empresa en su sector de actividad no influye significativamente en su implicación en actividades de respuesta social.

Visibilidad de la empresa. La visibilidad de una empresa en su comunidad dependerá de:

- a) El tamaño de dicha comunidad, expresado 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 esta diversidad de medidas para conocer el grado de visibilidad de una empresa, por razones de simplicidad decidimos analizar solamente la variable tamaño. El tamaño empresarial fue determinado a través del número de empleados, tanto de la subsidiaria nacional encuestada como de la compañía internacional a la que pertenecía. Teniendo en cuenta la relación positiva defendida por KEDIA y KUNTZ (1981), ARLOW y GANNON (1982), MITCHELL (1983), KRAFT y HAGE (1990), STANWICK y STANWICK (1998) y KOSTOVA y ZAHEER (1999) entre la visibilidad de la empresa y su tendencia a implicarse en proyectos de respuesta social, pretendemos contrastar la siguiente hipótesis de trabajo:

H5: 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 internacionales que promueven la adaptación a los mercados 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 social. 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). Esta misma idea ha sido desarrollada por KOSTOVA y ZAHEER (1999) cuando afirman que las subsidiarias de compañías internacionales con una orientación geocéntrica y policéntrica afrontarán más fácilmente el desafío social que aquellas otras pertenecientes a compañías con una orientación etnocéntrica. 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:

H6: Las subsidiarias que gozan de una mayor autonomía en la toma de decisiones destinarán un mayor esfuerzo al desarrollo de actividades de respuesta social.

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 débiles 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:

H7: 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.

3.2. Variables de la compañía internacional.

Número de países en los que fabrica. Cuando una compañía posee subsidiarias de producción en un elevado número de países tendrá una mayor experiencia en responder a los diferentes entornos a los que se enfrenta (JARILLO y MARTÍNEZ, 1991; CANALS, 1994). Concretamente, KOSTOVA y ZAHEER (1999) establecen que a mayor número y variedad de países en los que opere una empresa internacional más facilidad tendrán sus subsidiarias para establecer su legitimidad. Ésta es una proposición cuya validación empírica en el campo 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:

H8: Cuando una compañía fabrica en un elevado número de países tendrá una mayor predisposición a responder a los distintos entornos 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, acceder a factores a bajo coste, crear una base de exportaciones, 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 cuales, 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 mejor 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. Dicha empresa 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. De igual forma, 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 productiva 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:

H9: 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.

H10: 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.

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. En primer lugar, la imposibilidad de satisfacer adecuadamente la demanda de un país a través de flujos 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, creímos interesante introducir como hipótesis de trabajo la siguiente:

He1: 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.

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:

He2: 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.

He3: 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.

3.3. 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. Sin embargo, y sobre la base de la teoría del ciclo de vida del producto, podríamos afirmar que aquellas empresas que están en fase de madurez son las que necesitan realizar verdaderos esfuerzos por diferenciar su producto o servicio y para ello pueden centrarse, por ejemplo, en la oferta de componentes que preserven el entorno y pongan de manifiesto la implicación social de la empresa. 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:

H11: 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:

H12: A mayor rivalidad entre las empresas de un sector, mayor probabilidad de que las mismas se impliquen en actividades de respuesta social.

3.4. 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. Asimismo, las acciones

legales emprendidas contra la compañía o contra otras compañías favorecerán la creación de una conciencia social por parte de las organizaciones implicadas. 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 a la obtención de resultados que confirmen estas ideas, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H13: 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 son determinantes de la institucionalización de un proceso de respuesta social por parte de las 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:

H14: Las acciones o manifestaciones de los consumidores y del público en general constituyen un impulsor de la respuesta social de las subsidiarias.

4. METODOLOGÍA

4.1. Contexto de la investigación.

La elección del ámbito internacional para la validación del modelo de respuesta social que proponemos encuentra su justificación en que la globalización de los mercados requiere que las empresas generen unas capacidades no sólo para ofrecer bienes y servicios de alta calidad a los

países anfitriones sino también para contribuir al desarrollo de dichos países, de tal forma 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. A pesar de este convencimiento, la investigación sobre la dirección internacional de la política social se ha quedado rezagada respecto al estudio del resto de las prácticas directivas, no fundamentándose, además, en una tradición de conceptos y teorías bien desarrollada. Por este motivo, y al objeto de contribuir al avance del conocimiento científico en el presente campo de estudio, decidimos centrar nuestro trabajo en el análisis de las relaciones empresa-sociedad cuando dichas empresas operan en los mercados internacionales.

El marco seleccionado para la realización de la presente investigación ha sido la industria manufacturera y, dentro de ésta, aquellos sectores que tradicionalmente han destacado como receptores consolidados de inversión extranjera. CARROLL (1989; p. 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 contribuyen a la contaminación del aire y las aguas. Por tanto, es más probable que estén más sujetas a la crítica que, por citar algunas, las compañías de seguros, las cuales no emiten una contaminación tan obvia».

Sobre la base de las cifras de inversión directa en España para el período 1988-1996, proporcionadas por la Dirección General de Inversiones Exteriores (véanse **cuadros 2 y 3**), podemos afirmar 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–.

CUADRO 2. INVERSIÓN EXTRANJERA EN ESPAÑA POR SECTOR DE ACTIVIDAD PARA EL PERÍODO 1993-1996

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%	2,3
159 Elaboración de bebidas	5,62%	8,38%	3,57%	3,65%	5,31%	2,3
211 Fabricación de pasta papelera, papel y cartón	2,67%	1,36%	2,67%	0,05%	1,69%	1,3
241 Fabricación de productos químicos básicos	2,67%	1,74%	4,46%	5,87%	3,69%	1,8
244 Fabricación de productos farmacéuticos	3,23%	2,81%	5,25%	3,29%	3,65%	1,1
265 Fabricación de cemento, cal y yeso	7,62%	0,51%	4,80%	2,24%	3,79%	3,1
341 Fabricación de vehículos de motor	7,10%	12,39%	5,66%	0,73%	6,47%	4,8
343 Fabricación de piezas y accesorios no eléctricos	2,23%	1,91%	2,83%	3,98%	2,74%	0,9
COMERCIO						
516 Comercio al por mayor de maquinaria	1,02%	1,37%	2,93%	4,17%	2,37%	1,5
521 Comercio al por menor en establecimientos no especializados	0,84%	0,57%	1,29%	4,24%	1,74%	1,7
HOSTELERÍA						
551 Hoteles	1,73%	1,57%	1,63%	3,91%	2,21%	1,1
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA						
651 Intermediación monetaria	4,84%	2,85%	5,30%	2,81%	3,95%	1,3
SEGUROS Y PLANES DE PENSIONES						
660 Seguros y planes de pensiones .	8,56%	4,00%	8,66%	7,92%	7,29%	2,2
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS						
701 Actividades inmobiliarias	6,81%	4,97%	3,50%	4,49%	4,94%	1,4
OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES						
741 Actividades jurídicas, contabilidad, auditoría	4,84%	6,45%	8,41%	10,23%	7,48%	2,3
RESTO DE SECTORES	40,22%	44,62%	39,04%	42,42%	41,58%	2,5

FUENTE: *Elaboración propia a partir de las cifras de inversión facilitadas por la Subdirección de Inversiones Extranjeras.*

**CUADRO 3. PRINCIPALES ÁREAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
RECEPTORAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA**

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%	3,1
Fabricación de vehículos de motor y remolques						
341 Fabricación de vehículos de motor.	7,10%	12,39%	5,66%	0,73%		
342 Fabricación de carrocerías para vehículos de motor.	0,05%	0,06%	0,04%	0,00%		
343 Fabricación de piezas y accesorios.	2,23%	1,91%	2,83%	3,98%		
Total	9,38%	14,36%	8,53%	4,71%	9,25%	3,97

FUENTE: *Elaboración propia a partir de las cifras de inversión facilitadas por la Subdirección de Inversiones Extranjeras.*

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.

A modo de síntesis, y según los datos publicados en el último anuario de ingeniería química, podemos afirmar que el sector químico es uno de los más importantes de la industria española, puesto que aporta el 3,2% al PIB y, en términos de empleo, ocupa 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 alcanza el 9,4% de la exportación total y participa en un 15,7% de las importaciones. Por su parte, y sobre la base de la última memoria editada por la asociación nacional de fabricantes de automóviles y camiones, podemos afirmar que, en la misma tónica de la economía, el sector de la automoción en España ha mejorado significativamente a lo largo de los últimos años. En el año 1997 aporta el 5,6% al PIB español y da empleo al 6,3% de la población ocupada. Con respecto a los flujos internacionales alcanza el 24,8% de la exportación total y participa en el 16,4% de las importaciones.

4.2. Organización del trabajo de campo.

El universo de estudio se delimitó a partir de la información proporcionada por las embajadas en España de los países con mayor inversión en las dos ramas de actividad elegidas para la investigación. Dicha información fue completada con la base de datos obtenida de *Dun & Bradstreet International* y confirmada mediante contactos telefónicos con cada una de las empresas de la población. Finalmente, dicha población se situó en 470 empresas (330 del sector químico y 140 del sector del automóvil).

El método utilizado para la recopilación de información fue la encuesta, la cual se llevó a cabo mediante un cuestionario postal remitido a los directores generales de las subsidiarias objeto de nuestros análisis. En dicho cuestionario el individuo debía puntuar en una escala tipo *likert* de cinco puntos el esfuerzo que destinaba su empresa al desarrollo de una serie de actividades de respuesta social. Concretamente, se construyó una escala compuesta por 28 ítem con la que se pretendía conocer en qué medida las subsidiarias encuestadas desarrollaban las cinco funciones que integran el modelo de respuesta social propuesto (véase **figura 1**). Asimismo, se pedía al encuestado que cumplimentara una serie de datos acerca de la subsidiaria que dirigía, del grupo internacional del que formaba parte y del sector de actividad en el que operaba. Teniendo en cuenta:

1. Que el número de empresas que componían la población no era muy elevado;
2. Que el nivel de respuesta de la encuesta postal suele estar entre el 10 y el 15 %; y
3. Que muchas subsidiarias tienen restringida su colaboración en cualquier investigación que implique desvelar datos sobre su actividad, decidimos enviar el cuestionario a toda la población.

El correspondiente trabajo de campo se realizó entre el 26 de enero y el 30 de junio de 1998, efectuándose el envío postal de forma escalonada durante tres semanas en las que, al mismo tiempo, se contactaba telefónicamente con los encuestados al objeto de garantizar su colaboración en el proyecto. De las 470 empresas contactadas, 102 de ellas participaron en la investigación y devolvieron el cuestionario, lo que supone un porcentaje de respuesta del 21,7%. Una vez realizado el trabajo de campo se procedió a verificar la coherencia interna de todos los cuestionarios, desechándose seis de éstos por ausencia significativa de datos y utilizándose únicamente la información contenida en los 96 cuestionarios restantes. Nos situamos de este modo en una tasa de respuesta real del 20,4% con 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). Con todo ello, el error muestral asumido se situó en torno al 9,11%. La información finalmente obtenida recibió tratamiento informático a través de análisis univariantes, bivariantes, y multivariantes.

4.3. Técnicas de análisis de la información.

Una vez finalizada la fase de recogida de datos, fueron codificados los ítem 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, uti-

lizando 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 *ítem* 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 *ítem* 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 *ítem* 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* (KMO), 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 KMO 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 KMO 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 (HEDDERSON, 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. Asimismo, 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.

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1. Características 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. Asimismo, 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.

5.1.1. País de origen de la compañía internacional.

Tal y como se muestra en la **tabla 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.

TABLA 1. País de procedencia de las empresas que conforman la muestra

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%

FUENTE: *Elaboración propia.*

5.1.2. 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 15 que se presentaban, al que pertenecía la dimensión de su compañía en cuanto a número de empleados. Como se muestra en la **tabla 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.

TABLA 2. Tamaño de las compañías internacionales a las que pertenecen las empresas que conforman la muestra

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%

FUENTE: *Elaboración propia.*

5.1.3. 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.

5.1.4. 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.

5.1.5. 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 la **tabla 3**, en función de la que constituyera su principal actividad de negocio. Como se desprende de los datos recogidos en dicha tabla, 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.

TABLA 3. Principal área de actividad económica de las empresas que conforman la muestra (según la CNAE)

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%

FUENTE: *Elaboración propia.*

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.

5.1.6. 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 cómo 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.

5.2. Validez y fiabilidad del modelo de respuesta social.

Antes de proceder a detallar los resultados obtenidos a partir de la escala propuesta para evaluar el esfuerzo social corporativo, estimamos oportuno hacer un análisis de la validez (de contenido y factorial) y fiabilidad de la misma.

Siguiendo a HAMBRICK (1981), la validez de contenido puede ser establecida mediante paneles de expertos integrados por académicos y profesionales. Sobre la base de este criterio, el diseño del cuestionario utilizado en nuestra investigación se realizó a partir de la revisión de la literatura académica, teórica y empírica, al objeto de incluir en él todos los factores que componen un adecuado proceso de respuesta social corporativa y de extraer cuestiones y escalas de medición cuya fiabilidad ya había sido probada. Asimismo, el cuestionario se pretestó con los directores generales de las filiales de tres empresas extranjeras establecidas en Canarias, así como 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 la **tabla 4**, la ratio *KMO*, la de esfericidad de *BARTLETT* y el reducido número de coeficientes superiores a 0,05 de la matriz antiimagen 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 total ³;
- b) Las correlaciones existentes entre los factores extraídos y los diferentes *ítem*, 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 *ítem*, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, dado que en todos los casos se explica más del 75% de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

Por otra parte, cabe señalar que los factores extraídos del análisis se corresponden exactamente con las dimensiones de la respuesta social que se proponen en el presente trabajo. Así el factor 1, que explica el 64% de la varianza total, aglutina todas aquellas actividades pertenecien-

³ En las ciencias sociales se considera que una solución factorial es satisfactoria cuando explica el 60% de la varianza total (HAIR *et al.*, 1987).

tes a la dimensión «Control del proceso de respuesta y de sus resultados»; el factor 2, que explica el 9,2% de la varianza total, recoge el conjunto de actividades encaminadas al «Análisis del entorno de grupos de interés»; el factor 3, que explica el 7,6% de la varianza total, incluye todas aquellas actividades encaminadas a la «Implementación de planes sociales»; el factor 4, que explica el 4,7% de la varianza total, hace referencia a aquel conjunto de actividades a realizar por la empresa para la «Formulación de políticas y programas sociales»; y finalmente el factor 5, que explica el 3,2% de la varianza total, agrupa todas aquellas actividades a realizar para el «Establecimiento de la postura social corporativa».

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. Su valor varía entre cero y uno, cuanto más cercano esté el valor del *alpha* de CRONBACH a uno mayor es la consistencia interna de los *ítem* que componen el instrumento de medición.

Puesto que la escala de 28 *ítem* 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 *ítem* utilizados para medir las dimensiones anteriormente expuestas.

Tal y como se recoge en la **tabla 4**, 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 *ítem* 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 *ítem* que conforman esta escala presentan un alto nivel de consistencia interna.

TABLA 4. Fiabilidad y validez del modelo de respuesta social

ÍTEM	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	0,85298				
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	0,79603			
Asignar papeles centrales de implementación de la RSC a la dirección.	0,93795					
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				
Establecer estándares de actuación.	0,87424					
Establecer la respuesta más adecuada a cada demanda o grupo de interés.	0,94278		0,76363			
Formular proyectos de formación de personal para la implantación de planes sociales.	0,92902		0,75159			
Formular procedimientos de actuación social en todas las áreas de la empresa.	0,95282		0,75122			
Especificar contenido, recursos, duración y persona responsable de los planes sociales. ...	0,91611					
Definir sistemas de evaluación y compensación de personal por su desempeño en la implantación de planes sociales.	0,87584		0,73958			
Establecer las obligaciones concretas de la empresa hacia sus grupos de interés.	0,95678		0,72372			
Formular declaración de intenciones para salvaguardar el bienestar de la sociedad.	0,87390					0,86658
Establecer el presupuesto a destinar a la salvaguarda del bienestar social.	0,76368					0,82330
Establecer las áreas de la estructura que participarán en el cumplimiento de las obligaciones con la sociedad.	0,84833					0,70422
VALOR PROPIO		17,92	21,3	13,2		9,1
VARIANZA EXPLICADA		64	7,6	4,7		3,2
VARIANZA ACUMULADA		64	80,8	85,5		88,8
alpha global: 0,98		0,97	0,98	0,98		0,98
Ratio KMO ^a 0,93						
Ratio de esfericidad de BARTLETT	4205,11					
Nivel de significación	0,00					
Número de coeficientes de la AIC ^b >0,05			3			
Porcentaje que representa			0,00%			

^a KMO = Kaiser-Meyer-Olkin ^b AIC>0,05 = Número de residuos en la matriz de correlaciones reproducida con valores superiores a 0,05

5.3. Proceso de respuesta social de las subsidiarias analizadas.

Al objeto de describir el esfuerzo realizado por las subsidiarias encuestadas para la institucionalización de un proceso de respuesta social corporativa utilizamos un modelo de agrupación: el *análisis cluster*, cuyo objetivo es 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.

Los resultados del análisis *cluster* efectuado, en el que se utilizaron como variables independientes las cinco dimensiones de la respuesta social, nos muestran la existencia de cinco grupos integrados por 26, 7, 10, 6 y 41 individuos, respectivamente, donde las distancias entre los centroides 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 90. Tal y como se muestra en la **tabla 5**, 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. Asimismo, los cinco grupos extraídos del análisis *cluster* muestran diferentes niveles de esfuerzo en las cinco dimensiones de respuesta social (factores de agrupación) tal y como describimos a continuación.

TABLA 5. Grupos de individuos extraídos del análisis cluster

GRUPOS	FACTORES F (p)	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5
		10,3675 (0,00)	29,8582 (0,00)	42,7355 (0,00)	25,896 (0,00)	6,2644 (0,00)
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	0,102

Grupo 1: Empresas sin proceso de respuesta social

El grupo 1, 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 que formulan planes sociales que no llegan a implementar

El grupo 2, 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. Asimismo, 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 3, 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 seis 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 admitidas como «buenas» ciudadanas corporativas. 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.

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 permite afirmar 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.

5.4. 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 (véanse **tablas 6, 7 y 8**).

En esta línea se contrastaron hipótesis relativas 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. Exponemos en primer lugar los resultados obtenidos en relación a las variables propias de la subsidiaria.

5.4.1. Variables de la subsidiaria.

Área de actividad económica en que opera la subsidiaria. 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. Sin embargo, estimamos conveniente corroborar estos resultados en futuros trabajos en los que se considere un mayor número de sectores y se compare la respuesta social de empresas manufactureras y no manufactureras.

Procedencia de los directivos de la subsidiaria. La hipótesis H2 proponía la existencia de diferencias significativas en el esfuerzo social en función del porcentaje de directivos de la subsidiaria que procedía de la casa matriz. Los resultados nos indican que 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 H2.

Naturaleza de la propiedad de la subsidiaria. La hipótesis H3 proponía una mejora en el esfuerzo social de las subsidiarias a medida que incrementaba el porcentaje de propiedad local en la misma. No encontramos apoyo que nos permitiera aceptar esta hipótesis, 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 H4, 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.

Visibilidad de la empresa subsidiaria y de su compañía. 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 H5, en la que se proponía una relación de signo positivo entre el grado de visibilidad de la empresa y su implicación social.

Autonomía de la subsidiaria 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 H6. 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.

Actitud reactiva versus proactiva de la subsidiaria 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 H7.

5.4.2. Variables de la compañía internacional.

A continuación expondremos los resultados de los análisis efectuados para identificar la influencia que ejercen las variables propias de las compañías internacionales en la institucionalización de un proceso de respuesta social por parte de sus subsidiarias. Los análisis referentes a la variable *visibilidad de la compañía internacional* han sido expuestos paralelamente a los análisis referentes a la subsidiaria, dado que son igualmente aplicables a ambas unidades de análisis.

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 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 H8. Estos resultados nos permiten constatar que una estrategia internacional de respuesta nacional –frente a otra de integración mundial– repercute positivamente en el esfuerzo social.

Razones para establecerse en el mercado español. Se plantearon cinco hipótesis al objeto de conocer si el motivo que había inducido a las compañías objeto de estudio a introducirse en España era determinante del esfuerzo social de sus subsidiarias. Los resultados obtenidos en relación a este conjunto de hipótesis son los siguientes:

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 permita expandir la cuota de mercado de la empresa y que genere ingresos. Esta aceptación de los productos comienza con la aceptación de la propia empresa por parte del mercado. Por todo ello, la subsidiaria habrá de 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 H9.

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 H10 para la dimensión de la respuesta que hace referencia al análisis del entorno de grupos de interés.

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 He1. 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.

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 He2. 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

He3. 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.

5.4.3. Variables del sector.

En relación a las variables propias del sector de actividad en que opera la empresa que pueden determinar el nivel de esfuerzo social desarrollado por la misma, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Madurez del sector de actividad. La hipótesis H11 proponía la existencia de una relación negativa 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, o bien sectores maduros que recurren a la responsabilidad hacia el entorno como medio para relanzar sus productos. Por tanto, 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.

Intensidad de la competencia en el sector. La hipótesis H12 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 (GRANT, 1996). Los resultados obtenidos de los análisis efectuados nos indican que:

1. 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.
2. El esfuerzo destinado al análisis del entorno de grupos de interés está positivamente correlacionado con la existencia de márgenes reducidos.

3. 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.
4. 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 H12. Estos resultados, como ya apuntábamos en la formulación de las hipótesis, 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 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.

5.4.4. Variables del entorno.

En lo que se refiere a las variables del entorno que pueden influir en la adopción de un proceso de respuesta social por parte de las subsidiarias, los resultados alcanzados nos permiten confirmar nuestros planteamientos de partida, tal y como se muestra seguidamente.

Legislación. La hipótesis H13 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.

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 H14. 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.

6. CONCLUSIONES

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. Ante esta realidad, se propone un modelo de respuesta social corporativa que, tras su validación en un contexto internacional, ha demostrado poseer una alta fiabilidad como herramienta para la evaluación del desempeño social por parte de las empresas. En segundo lugar, podemos concluir que las subsidiarias de las empresas internacionales que operan en España en el sector químico y de automoción adolecen de un proceso de respuesta social formal y riguroso, produciéndose los mayores esfuerzos de implementación de acciones sociales en aquellas empresas con modelos de respuesta de carácter reactivo o *ad hoc*. En tercer lugar, 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 de los motivos que la hayan inducido a hacerlo, del tamaño de dicha compañía y de sus subsidiarias, del número de países en que opera y de la actitud proactiva o reactiva que adopta en relación a la dirección de la política social. Asimismo, el tipo de sector en términos del grado de rivalidad existente en el mismo se manifiesta como determinante del esfuerzo destinado a cada una de las fases de la respuesta social.

TABLA 6. Análisis de la varianza para la identificación de los determinantes de la respuesta social

VARIABLE	VALORES	DIMENSIONES DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA ^a														
		ESTABLECER POSTURA SOCIAL CORPORATIVA			ANALIZAR EL ENTORNO DE GRUPOS DE INTERÉS			FORMULAR ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A LA SOCIEDAD			IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A LA SOCIEDAD			CONTROLAR EL PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL		
		\bar{x}	F (p)	Dif	\bar{x}	F (p)	Dif	\bar{x}	F (p)	Dif	\bar{x}	F (p)	Dif	\bar{x}	F (p)	Dif
Directivos de la casa matriz	G1: < 5%	49	1		-3			27			-11			7		
	G2: 5% - 20%	19	4	10	38	127		-30	252	G4-G1	-16	237		-20	69	
	G3: 20% - 50%	15	0	-96	-25	-29		3	(0,06) [†]		51	(0,08) [†]		-1	-56	
	G4: > 50%	4	28		-17			-67			-70			53		
Propiedad española	G1: < 50%	79	3		1			-50			104			3	0,21	
	G2: 50% - 80%	6	57	1,01	22	(0,83)		12	(0,92)		99	0,38		5	(0,98)	
	G3: > 80%	1	31		38			18			-396			-17		
Cuota de mercado	G1: < 12%	23	18		3	0,01		-15			11			5	0,58	
	G2: 12% - 30%	27	5	(0,59)	8	(0,99)		-8	(0,75)		3	0,95		-13	(0,56)	
	G3: > 30%	21	14		7			7			-30			16		
Tamaño de la compañía	G1: 0 - 4.800	37	32		-42			12			-3			8		
	G2: 4.801 - 38.400	29	13	2,81	-31	(0,06) [†]		3	(0,81)		-19	0,47		-13	0,37	
	G3: > 38.401	21	25		-135			-4			8			-5	(0,69)	
Tamaño de la subsidiaria	G1: 0 - 55	18	13		-6			-8			4			-5		
	G2: 56 - 104	17	9		35			49			-23			20		
	G3: 104 - 224	19	11	0,13	-23	(0,97)		-46		G2-G3	16	0,91		16	0,63	
	G4: 225 - 550	18	1		-17			3	(0,03) [*]		-37			-19	(0,65)	
	G5: > 550	16	1		15			30			9			-21		
Grado de autonomía	Alto	12	27		-5			-30			-17			29	0,98	
	Bajo	24	16	0,79	3	(0,46)		-6	(0,25)		1,40	0,62		7	(0,58)	
	Medio	53	8		-1			17			5			-12		
Número de países en que fabrica	G1: 0 - 5	18	67		-55			-6			-21			16		
	G2: 6 - 10	19	26		20			-5			24			30		
	G3: 11 - 20	21	41	3,76	18	(0,01) [*]		30	(0,72)		-59	2,93		-24	0,38	
	G4: 21 - 35	14	13		8	(0,12)		9			19	(0,03) [*]		99	(0,82)	
	G5: 36 - 150	18	18		8			-4			26			98		

^a Dif indica entre qué grupos existen diferencias significativas en el esfuerzo social.

TABLA 7. Prueba t de student para identificar los determinantes de la respuesta social

VARIABLE	VALORES	n	ESTABLECER POSTURA SOCIAL CORPORATIVA					ANALIZAR EL ENTORNO DE GRUPOS DE INTERÉS					FORMULAR ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A LA SOCIEDAD					IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A LA SOCIEDAD					CONTROLAR EL PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL				
			\bar{x}	t (p)	\bar{x}	t (p)	\bar{x}	t (p)	\bar{x}	t (p)	\bar{x}	t (p)	\bar{x}	t (p)	\bar{x}	t (p)	\bar{x}	t (p)	\bar{x}	t (p)	\bar{x}	t (p)	\bar{x}	t (p)			
Actitud de la subsidiaria en la formulación	Reactiva	54	-29	-3,80 (0,00)***	-21	-2,02 (0,04)*	-11	-2,03 (0,04)*	-16	-1,51 (0,14)	-3	0,71 (0,48)															
	Proactiva	30	48		21		32		17		13																
Razones de entrada en España:																											
Crecer	SÍ	2	77	7,05 (0,00)***	94	1,42 (0,16)	59	0,82 (0,41)	58	5,79 (0,00)***	-80	-1,17 (0,26)															
	NO	84	-7		-6		3		-3		3																
Acceder a factores productivos a bajo coste	SÍ	17	24	1,30 (0,20)	-46	-2,02 (0,04)*	18	0,67 (0,51)	-18	-0,67 (0,51)	-1	-0,08 (0,94)															
	NO	69	-12		7		1		2		1																
Imposibilidad de operaciones comerciales	SÍ	5	-20	-35 (0,73)	67	2,90 (0,03)*	7	0,06 (0,95)	86	2,18 (0,03)*	33	0,75 (0,45)															
	NO	81	-4		-8		4		-7		-1																
Abastecer a otras subsidiarias de la compañía	SÍ	14	-63	-2,45 (0,02)*	-19	-0,62 (0,54)	3	-0,05 (0,96)	-22	-1,23 (0,23)	3	0,08 (0,94)															
	NO	72	7		-1		4		2		1																
Grado de madurez del sector	Crecimiento	35	-0,04	0,13 (0,898)	-0,019	0,11 (0,910)	-0,07	-0,87 (0,387)	0,0308	0,80 (0,427)	0,2111	1,79 (0,077)†															
	Declive	52	-0,06		-0,043		0,1131		-0,1445		-0,161																

† P < 0,10
* P < 0,05
*** p < 0,001

TABLA 8. La intensidad de la competencia y la respuesta social

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)

* $p < 0,05$

BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, R. W. (1975). *The social challenge to business*. Harvard University Press. Cambridge, MA. Estados Unidos.
- ACKERMAN, R. W. y BAUER, R. (1976). *Corporate social performance: The modern dilemma*. Reston Publishing Co. Reston, VA. Estados Unidos.
- ALDRICH, H. E. (1984). *Organizations and environments*. Prentice-Hall Inc. New Jersey, Estados Unidos.
- 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.
- ANDREWS, P. N. (1987). *Public affairs offices in large U.S. corporations: Evaluations, structure and development*. Doctoral Dissertation. Boston University. Boston, MA. Estados Unidos.

- 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.
- ARCELUS, F. J. y SCHAEFER, N. V. (1982). «Social demands as strategic issues: Some conceptual problems». *Strategic Management Journal*, 3: 347-357.
- 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.
- BATES, C. S. (1985). «Mapping the environment: An operational environmental analysis model». *Long Range Planning*, 18 (5): 97-107.
- 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.
- BERTHOIN-ANTAL, A. (1990). *Corporate social performance: Rediscovering actors in their organizational contexts*. Doctoral Dissertation at the Technical University of Berlin.
- 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.
- BOURGEOIS, L. J. III. (1980). «Strategy and environment: A conceptual integration». *Academy of Management Review*, 5: 25-39.
- 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. (1989). *Business and society. Ethics and stakeholder management*. 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.
- CERTO, S. C. y PETER, J. P. (1995). *Dirección estratégica* (3.ª ed.). Irwin. España.
- 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.

- 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.
- 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.
- DANIELDS, 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. y BLOMSTROM, R. L. (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. (3rd ed.). McGraw-Hill Book Company. New York, Estados Unidos.
- DICKEN, P. (1992). *Global shift. The internationalization of economic activity* (2nd edition). Paul Chapman Publishing Ltd. London, Gran Bretaña.
- DURÁN, J. J. (1996). *Multinacionales españolas I. Algunos casos relevantes*. Pirámide. Madrid, España.
- EILBIRT, H. y PARKET, R. (1973). «The current status of corporate social responsibility». *Business Horizons*, august.
- 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.
- 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.
- FLEMING, J. E. (1980). «Linking public affairs with corporate planning». *California Management Review*, 23: (2): 35-43.
- 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.
- 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.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (1997). Madrid, España.
- GEORGE, D. y MALLERY, P. (1995). *SPSS/PC Step by Step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. Estados Unidos.
- GONZÁLEZ, B. (1991). *Análisis multivariante. Aplicación al ámbito sanitario*. SG Editores S.A. Barcelona, España.
- GRANT, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. España.
- GROSSE, R. y KUJAWA, D. (1995). *International business. Theory and managerial applications*. Irwin. Chicago, Estados Unidos.
- HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E. y TATHAM, R. L. (1987). *Multivariate data analysis*. McMillan.

- HEDDERSON, J. (1991). *SPSS/PC+ made simple*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. 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.
- HOSMER, L.T. (1994). «Strategic planning as if ethics mattered». *Strategic Management Journal*, 15: 17-34.
- JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. (1991). *Estrategia internacional: Más allá de la exportación*. McGraw Hill. Madrid, España.
- 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.
- KLASSEN, R. D. (1995). *The implications of environmental management strategy for manufacturing performance*. Doctoral Dissertation. University of North Carolina. Estados Unidos.
- KOHL, 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.
- KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. (1999). «Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise». *Academy of Management Review*, 24 (1): 64-81.
- KRAFT, K. L. y HAGE, J. (1990). «Strategy, social responsibility and implementation». *Journal of Business Ethics*, 9: 11-19.
- 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: 1.355-1.363.
- 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.
- 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.
- 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.
- MARTÍN GÓMEZ, S. (1996). *Las externalidades medioambientales como factor estratégico en las decisiones de la empresa*. Tesis doctoral. Universidad San Pablo CEU. España.
- 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.
- 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.
- MILLS, C. W. (1955). «Small business and civic welfare». En BROM, L. y SELZNICK, P. (Eds.), *Sociology*. Row PETERSON. Evanston, III.
- 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.
- 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.
- 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.
- ONU (1993). *Environmental management in transnational corporations*. Naciones Unidas. New York, Estados Unidos.
- OPINION REARCH CORPORATION (1966). *Community relations*. ORC. New York, Estados Unidos.
- PALUSZEK, J. L. (1976). *Business and society 1976-2000*. AMACOM. New York, Estados Unidos.
- PALMER, H. B. (1965). «Foreword». In *Broadening the dimensions of public affairs*. The Conference Board. New York, Estados Unidos.
- 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.
- PRESTON, L. E. (1978). *Research in corporate social performance and policy* (Ed.), Vol. 1. JAI Press. Greenwich. CT. 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.
- 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.
- SAMLI, A. C. (1992). *Social responsibility in marketing. A proactive and profitable marketing management strategy*. Quorum. 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.
- SIRGY, M. J. (1996). «Strategic marketing planning guided by the Quality-of-Life concept». *Journal of Business Ethics*, 15: 241-259.
- 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.
- TERPSTRA, V. (1987). *International marketing* (4th ed.). The Dryden Press. New York, Estados Unidos.
- 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.
- WARTICK, S. L. (1986). «Issues management: Is it working?» *Working Paper*, 86:7. The Pennsylvania State University. Pennsylvania.
- 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. y MAHON, J. F. (1994). «Toward a substantive definition of corporate issue construct». *Business and Society*, 33 (3): 293-311.
- WILSON, J. Q. (1980). *The politics of regulation*. Basic Books. New York, Estados Unidos.
- WILSON, 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.
- 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.
- WYKLE, L. (1992). «Social responsibilities of corporate managers in an international context». *Journal of Management Development*, 11 (4): 49-56.