

MARÍA DE LA CRUZ DÉNIZ

DÉNIZ *

JUAN MANUEL GARCÍA

FALCÓN *

Factores determinantes de la respuesta social en las empresas internacionales. Una aplicación empírica

SUMARIO: 0. Introducción. 1. Modelo estratégico de respuesta social. Factores determinantes. 2. Metodología de investigación. 3. Discusión de los resultados. 4. Conclusiones. Bibliografía.

RESUMEN: La concepción de la empresa como ente corresponsable del bienestar social induce a la misma a incorporar las exigencias de los grupos de interés a su toma de decisiones estratégica. En esta línea, la presente investigación identifica las principales áreas de decisión que conforman un proceso de respuesta social corporativa y contrasta empíricamente su validez para una población de subsidiarias establecidas en España por importantes compañías internacionales. Asimismo, expone los factores organizativos, sectoriales y de entorno que determinan la adopción de un proceso de respuesta social en la empresa internacional, verificando su influencia a partir de la evidencia empírica. Los resultados alcanzados nos permiten extraer importantes conclusiones acerca del instrumento propuesto para la medición de la respuesta social corporativa, así como de los factores que determinan su correcta institucionalización en el contexto de las empresas internacionales.

Palabras clave: Respuesta social, factores determinantes, empresas internacionales.

ABSTRACT: The concept of the company as an entity co-responsible for the improvement of social well-being induces it to consider the stakeholders' demands in its strategic decision making. Along this line of thought, this research identifies the main decision areas that constitute a process of corporate social response and verifies the validity of that process in a population of subsidiaries established in Spain by important international companies. Likewise, it sets out the organizational, industrial and environmental factors determining the adoption of a social response process in international companies, and verifies the influence of

* Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

María de la Cruz Déniz Déniz y Juan Manuel García Falcón

such factors using the empirical evidence. The results obtained allow us to reach important conclusions about both the instrument proposed for measuring the corporate social response, and the factors determining its correct application in the context of international companies.

Key words: Social response, Determinants, international companies.

0. Introducción

En los últimos años, la responsabilidad social de las empresas 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 o verse afectados por las actividades empresariales. Dichos grupos van a requerir que las empresas formulen 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 planificación estratégica de la empresa, pueden contribuir a la creación de una fuente de ventaja competitiva sostenida (WADDOCK, 1993). De especial interés por su grado de complejidad resulta el estudio de las relaciones empresa-sociedad cuando dichas empresas operan en los mercados internacionales. Las operaciones de las empresas internacionales, así como su impacto en los diferentes segmentos de la sociedad, se han convertido en el centro de interés y preocupación no sólo de los investigadores sino también de muchos agentes económicos, sociales y gubernamentales (BLAKE, 1980). Sin embargo, y si bien se han realizado numerosos trabajos de investigación al objeto de conocer el impacto de las empresas internacionales, se ha destinado mucho menos esfuerzo al análisis de los procesos directivos encaminados al desarrollo de una respuesta social por parte de dichas empresas.

Ante esta realidad, el trabajo que presentamos propone un modelo estratégico en el que se recoge el conjunto de actividades que conforman la respuesta social corporativa, así como sus factores determinantes. A continuación expone la validación del modelo estratégico propuesto y el contraste de las hipótesis planteadas en un contexto internacional. Concretamente, la población de empresas objeto de análisis en el trabajo empírico estuvo formada por las subsidiarias establecidas en España en los dos sectores manufactureros más consolidados en lo que a recepción de inversión extranjera se refiere (el sector químico y el de la automoción).

1. Modelo estratégico de respuesta social. Factores determinantes

La realización de operaciones en el exterior conlleva una serie de riesgos que pueden dar lugar a una desventaja competitiva para las subsidiarias de las empresas internacionales frente a las empresas de procedencia local. Así, ZAHEER (1995) señala que una de las fuentes de riesgo en los procesos de internacionalización es la falta de legitimidad que se atribuye a las empresas extranjeras. Según HOSMER (1994) el éxito de las compañías que operan en una economía competitiva global dependerá de un amplio número de grupos de interés con los que deberá comprometerse si desea subsistir. En contraprestación, estos grupos desarrollarán comportamientos cooperativos e innovadores que permitirán desarrollar y mantener la ventaja competitiva de la empresa. Según este mismo autor, la confianza por parte de los grupos de interés sólo se conseguirá incluyendo los principios éticos (e.g. DONALDSON, 1989; FREDERICK, 1991) en el proceso de decisión estratégica de la em-

presa. Dichos principios constituyen las hipernormas (DONALDSON y DUNFEE, 1994) con las que debe ser compatible cualquier regulación aplicable a un contrato explícito o implícito de una determinada empresa con sus grupos de interés. JONES (1995) afirma que debido a que los costes de prevención del oportunismo son importantes, las empresas que contratan sobre la base de la confianza y de la cooperación gozarán de una ventaja competitiva sobre aquellas otras que no se basan en tal criterio. La búsqueda de esta ventaja sirve de base a la teoría instrumental de la dirección de los grupos de interés (FREEMAN, 1984), frente a la base normativa de dicha teoría (DONALDSON y PRESTON, 1995).

El compromiso social se complica cuando tratamos de identificar dónde reside la legitimidad de una compañía internacional —en todo el grupo o en cada una de sus subsidiarias— o bien qué se considera legítimo en cada uno de los países en los que opera la empresa. Todas éstas son cuestiones cuya aclaración facilitarían la puesta en práctica de programas sociales por parte de las empresas internacionales. Estos programas sociales, basados en unos principios de actuación, permitirían a la compañía ofrecer una respuesta a sus grupos de interés, la cual, a su vez, producirá un impacto en los mismos. La conjunción de los principios de responsabilidad social, procesos de respuesta social y resultados sociales derivados de los mismos, conforma la *performance* corporativa en el ámbito social (WOOD, 1991a). Al objeto de dar cumplimiento al objetivo de nuestro trabajo, nos centramos en el análisis de la respuesta social corporativa —segundo componente de la *performance* social—. Su rasgo más definitorio es el paso de las categorías y principios de responsabilidad social a los procesos, esto es, a la acción. Mientras que los principios de responsabilidad social expresan un valor básico que motiva a las personas a actuar (WOOD, 1991ab, 1994), la respuesta social se constituye como un puente entre la responsabilidad social corporativa y la preocupación estratégica de los negocios.

Los trabajos realizados al objeto de identificar las actividades que conlleva la institucionalización de un proceso estratégico de respuesta social nos permiten afirmar que la respuesta social corporativa conlleva necesariamente: la detección de los grupos de interés de la empresa, así como de los intereses que tienen en la misma (e.g. FREEMAN, 1984; FREEMAN y GILBERT, 1987; CARROLL, 1989; WOOD, 1991ab, 1994; MITCHELL *et al.*, 1997; FROOMAN, 1999), el diseño y puesta en práctica de planes y políticas que permitan atender las demandas de los grupos de interés (e.g. DAVIS y FREDERICK, 1984; KOHLS, 1985; WARTICK y COCHRAN, 1985; CHASE y CHASE, 1987; FREEMAN y GILBERT, 1987; WILSON, 1990; WOOD, 1991ab, 1994; DONALDSON y PRESTON, 1995; FROOMAN, 1999), y la realización de revisiones periódicas de la respuesta social en función de la evolución de las demandas sociales, emitiendo informes sobre los objetivos planteados y los resultados obtenidos (e.g. CHASE y CHASE, 1987; ARCELUS y SCHAEFER, 1982; DAVIS y FREDERICK, 1984; KOHLS, 1985; WARTICK y COCHRAN, 1985; WOOD, 1991ab, 1994). Un análisis detenido de cada una de estas actividades nos lleva a establecer un proceso de respuesta social integrado por las siguientes fases:

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 de la empresa, analizando su poder y legitimidad, su potencial de amenaza y cooperación y 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 grupos de interés*: se trata de identificar las demandas que surgen del entorno de 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 —según su urgencia— con el fin de darles respuesta. 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 las características tanto de la empresa como de las propias demandas sociales, así como de los grupos de interés de los que proceden. 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, 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 implantarla a todos los niveles de la organización.

5. *Implantar la respuesta social*: 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.

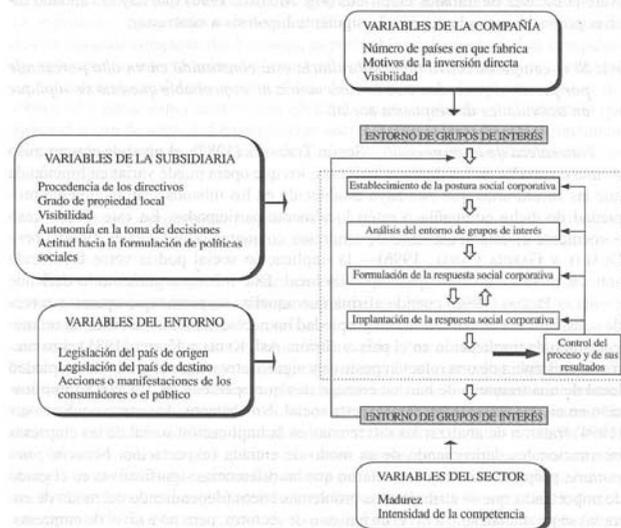
6. *Control del proceso y de sus resultados*: se trata de evaluar el proceso de respuesta social, así como sus efectos sobre el entorno de grupos de interés. La empresa evaluará si se han alcanzado las metas sociales establecidas en todos los niveles de la organización, controlará el cumplimiento de 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.

No obstante, y para que el proceso de respuesta que se presenta tenga carácter estratégico, la empresa debería plasmar de forma explícita las responsabilidades que posee hacia sus grupos de interés. Para ello, habrá de establecer una postura social corporativa o, lo que es lo mismo, una misión social, de la que se derive el resto de las actividades de respuesta social (CARROLL, 1989; AMBA-RAO, 1993). Por otra parte, la identificación de los grupos de interés de la empresa y de sus demandas sociales se podrían unificar en un apartado más amplio cuya finalidad sea el análisis del entorno de grupos de interés (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 bajo un solo epígrafe denominado: la formulación de la respuesta social corporativa (véase figura 1).

La revisión de la literatura nos indica que la institucionalización de un proceso de respuesta social como el que se señala está influenciada por una serie de factores organizativos, sectoriales y de entorno. A continuación se plantean las hipótesis de

trabajo contrastadas en el contexto de las empresas internacionales que operan en España en el sector químico y de automoción agrupando dichas variables en cuatro bloques: (1) variables de la subsidiaria, (2) variables del grupo internacional, (3) variables del sector y (4) variables del entorno, tal y como puede observarse gráficamente en la figura 1.

FIGURA 1.—La respuesta social corporativa y sus factores determinantes



Fuente: Elaboración propia.

VARIABLES DE LA SUBSIDIARIA

Precedencia de los directivos. Los directivos del país anfitrión están más familiarizados con las expectativas de la comunidad debido, entre otras razones, a la similitud cultural (DANIELS y RADEBAUGH, 1992; BALL y McCULLOCH, 1993), mientras que a los directivos expatriados, si bien podría existir entre ellos un gran convencimiento de salvaguardar el bienestar de la sociedad, les resulta difícil poner en práctica la respuesta social por la lejanía cultural que les separa del país anfitrión al que han sido destinados. Es por ello que suelen delegar en directivos locales las funciones encaminadas a la identificación de las demandas procedentes de su entorno.

no, así como la propuesta de alternativas para dar respuesta a dichas demandas (MIZUNO, 1990). Por estos motivos, WILSON (1990) establece que la información y la visión de los individuos del país anfitrión no sólo es crítica sino imperativa. La integración de las ideas propuestas por MIZUNO (1990), DANIELS y RADEBAUGH (1992) y BALL y McCULLOCH (1993) nos permite establecer, en primer lugar, que el predominio de directivos expatriados 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. Ante la escasez de trabajos empíricos (e.g. MIZUNO, 1990) que hayan validado dichas proposiciones planteamos la siguiente hipótesis a contrastar:

H1: 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. Según TERPSTRA (1987), 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 estén 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 aquellas empresas que operan a través de subsidiarias 100 por 100 de su propiedad no necesariamente manifiestan un mayor grado de implicación en el país anfitrión. Así, KEDIA y KUNTZ (1981) constataron la existencia de una relación positiva y significativa entre el grado de propiedad local de una treintena de bancos comerciales que operaban en Texas y su implicación en ciertas actividades de respuesta social. No obstante, ARMSTRONG y SWEENEY (1994) trataron de analizar las diferencias en la implicación social de las empresas internacionales dependiendo de su modo de entrada (exportación, licencia, *joint venture*, propiedad total) y constataron que las diferencias significativas en el grado de importancia que se atribuía a los problemas éticos (dependiendo del modo de entrada) se producían sólo a nivel de países o de sectores, pero no a nivel de empresas. Esto es, la importancia que atribuían las empresas a los problemas éticos era independiente del modo de entrada utilizado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en este caso no se estaba analizando el segundo elemento de la *performance* social —la respuesta social— sino el primero —responsabilidad social (de tipo ético)— y que los principios en que se fundamenta la responsabilidad social nunca serán puestos en entredicho por las propias empresas encuestadas («efecto aureola»). La escasez de evidencia empírica que clarifique la naturaleza de la relación entre el grado de propiedad local y la implicación social corporativa nos lleva a plantear la siguiente hipótesis de trabajo:

H2: 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. 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:

H3: 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. Siguiendo a DAVIS y BLOMSTROM (1975), las grandes corporaciones, debido a su mayor visibilidad y a los recursos de los que disponen, están más capacitadas para implicarse en comportamientos socialmente responsables y pueden hacerlo de forma más rápida. Por otra parte, y siguiendo a BARÓN (1994), el tamaño de la empresa supone una fuente de vulnerabilidad para la misma que afecta al mantenimiento de su legitimidad. Así, las empresas internacionales se consideran punto de mira de la sociedad y, por tanto, estiman necesario establecer credenciales de responsabilidad social (KOSTOVA y ZAHEER, 1999). Tanto los consumidores, como los gobiernos y otras instituciones públicas someten a las grandes empresas a una presión importante en términos sociales y medioambientales. Estos argumentos se defienden en los trabajos de KEDIA y KUNTZ (1981), ARLOW y GANNON (1982), MITCHELL (1983), KRAFT y HAGE (1990), STANWICK y STANWICK (1998) y KOSTOVA y ZAHEER (1999) en los que se ha tratado de asociar el tamaño empresarial a la implicación social corporativa. De ahí que, midiendo el tamaño empresarial en función del número de empleados de la empresa (RUPP, 1994), planteamos como hipótesis de trabajo la siguiente:

H4: 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. KOSTOVA y ZAHEER (1999) afirman que las subsidiarias de compañías internacionales con una orientación geocéntrica y policéntrica (PELMUTTER, 1969) —con menores niveles de centralización— afrontarán más fácilmente el desafío social que aquellas otras pertenecientes a compañías con una orientación etnocéntrica —con un alto grado de centralización—. Desde la teoría institucional los teóricos (*e.g.* POWELL y DiMAGGIO, 1991; ROSENZWEIG y NOHRIA, 1994) argumentan que es más probable que las subsidiarias de las empresas interna-

ciones atiendan las demandas de su entorno local cuando sus prácticas sean similares o isomorfas a las prácticas de las empresas locales, lo que requiere una mayor autonomía de dichas subsidiarias para adaptarse al entorno local. Por otra parte, y siguiendo a ZAHEER (1995), las subsidiarias de empresas internacionales horizontales —empresas cuyas subsidiarias son réplicas unas de otras y que fabrican y venden para sus mercados anfitriones— están sometidas a un mayor desafío de legitimidad (puesto que compiten en una base local-local) que aquellas otras pertenecientes a empresas internacionales verticales —sus subsidiarias son fases de un sistema de valor integrado globalmente y poseen roles y niveles de integración diferenciados—. Estas últimas pueden experimentar una menor presión en términos de legitimidad (GHOSHAL y NOHRIA, 1989). Por todo ello, y al objeto de constatar empíricamente la existencia de una asociación positiva entre el grado de autonomía de las subsidiarias y su nivel de esfuerzo social, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H5: 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 ellas o en su entorno tienen procesos de respuesta social más débiles que aquellas que se anticipan a dichos acontecimientos 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, resulta de gran interés conocer si una actitud anticipadora hacia las políticas y programas sociales influye significativamente en el desarrollo de la respuesta social corporativa. Por todo ello, formulamos como hipótesis de trabajo la siguiente:

H6: 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.

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) afirman que a mayor número y variedad de países en los que opere una empresa internacional, más capacidades tendrá para establecer su legitimidad, puesto que gozará de una mayor experiencia en tareas de análisis del entorno, identificación de grupos de interés,

evaluación de la legitimidad de sus demandas y negociación con los mismos. No obstante, la presencia de una empresa internacional en múltiples países puede dificultar el mantenimiento de su legitimidad, puesto que en cualquier momento el grupo o cualquiera de sus subsidiarias pueden verse afectados por los problemas de legitimidad que se produzcan en cualquier punto de la compañía (FOMBRUN, 1996). Asimismo, los grupos de interés aprovecharán la presencia de la empresa en varios países para identificar prácticas de gestión utilizadas en algunos de ellos que puedan ser consideradas inaceptables en otros y utilizarlas como argumento de discusión. Por tanto, podemos afirmar que las empresas internacionales que operan en múltiples países poseen una mayor capacidad para desarrollar procesos de respuesta social y, a su vez, habrán de realizar mayores esfuerzos para mantener la legitimidad de todas y cada una de sus subsidiarias. En la línea de estos argumentos, planteamos como hipótesis de trabajo la siguiente:

H7: Cuando una compañía fabrica en un elevado número de países sus subsidiarias mostrarán mayores esfuerzos en el proceso de institucionalización de la respuesta social.

Razones para establecerse en el mercado anfitrión. La revisión de la literatura sobre estrategias de internacionalización nos permite extraer múltiples factores que determinan la decisión de una empresa para comenzar operaciones de fabricación en un país extranjero. Así, desde la teoría de la internalización (e.g. RUGMAN, 1981; CASSON, 1987, 1991), la empresa puede decidir fabricar por sí misma una serie de productos intermedios, traspasando las fronteras nacionales, al objeto de ahorrar costes derivados de las transacciones que hasta ahora venía realizando en los mercados. Por otra parte, atendiendo al modelo del ciclo de vida del producto, la empresa localizará sus operaciones de producción en el extranjero cuando los productos que ofrece en su mercado de origen se encuentren en fase de madurez y, por lo tanto, sea preciso buscar otros mercados donde tanto el nivel de competencia como los costes laborales sean sensiblemente inferiores a los de dicho país de origen (VERNON, 1966). Por último, DUNNING (1992) propone un paradigma ecléctico que integra a la mayoría de los enfoques anteriores y según el cual una empresa acometerá proyectos de inversión directa en el exterior cuando: posea ventajas propias que desee explotar por sí misma, pretenda aprovechar el atractivo de una determinada localización (acceder a determinados conocimientos o tecnologías, acceder a factores a bajo coste, aprovechar la dotación de recursos de ciertos países) y, por último, cuando dicha inversión sea consistente con la estrategia de la empresa a largo plazo.

Ahora bien, los trabajos empíricos que han contrastado la existencia de una relación significativa entre los motivos de la inversión directa y la respuesta social de las empresas son muy escasos. Entre ellos podemos destacar los de KRAFT y HAGE (1990) y MIZUNO (1990) quienes afirman que siempre que la empresa decida establecer operaciones de fabricación en un mercado al objeto de acceder a factores productivos de calidad (ya sea de tipo humano o tecnológico), debe mantener una buena imagen de la compañía adoptando modelos adecuados de relación con su entorno de grupos de interés. 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). Por su parte, KRAFT y HAGE (1990) afirman que cuando la intención de la compañía internacional es crecer a través de una mayor presencia en los mercados mundiales, la respuesta ofrecida a las demandas sociales de los distintos mercados nacionales será más seria, lo cual contribuirá a consolidar dicho crecimiento. Como puede observarse, los motivos tratados en estos trabajos hacen referencia a variables de localización (dotación y coste de los factores en los países de destino) y de estrategia empresarial (deseo de crecimiento internacional). Los argumentos anteriores pueden ser expresados a través de las siguientes hipótesis:

H8: Cuando una empresa se introduce en un país con la intención de experimentar un mayor crecimiento internacional, es probable que se implique en actividades de respuesta social.

H9: 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.

No obstante, existen otras variables referentes a las características de los mercados anfitriones que pueden motivar el establecimiento de operaciones de fabricación en un determinado país, si bien no hemos encontrado apoyo teórico en cuanto a la influencia que ejercen en la implicación social de la empresa. En primer lugar, la imposibilidad de satisfacer 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 consigo una mayor implicación de la empresa en dicho país. Estas operaciones de producción pueden emprenderse en respuesta a una serie de barreras (arancelarias, gubernamentales, etc.) que impiden abastecer dicho mercado por la vía de la exportación, o bien porque resulta necesario adaptar el producto a la demanda local. En cualquier caso, la empresa tratará de integrarse lo más posible en el mercado anfitrión al objeto de alcanzar una legitimidad frente al consumidor y al resto de instituciones sociales y gubernamentales. Estos argumentos pueden ser expresados a través de la siguiente hipótesis exploratoria que sería necesario contrastar en futuras investigaciones:

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.

En cuanto a las variables de estrategia empresarial, 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 (de componentes o de productos acabados) o a otros mercados (de productos acabados, principalmente). En estos casos, la empresa no comprometerá muchos recursos en el logro de una aceptación por parte del mercado en el que fabrica ni asumirá demasiados compromisos con el mismo, puesto que no establece una relación comercial con él. Creemos que sería de gran interés analizar esta realidad en futuras investigaciones, siendo las hipótesis a contrastar las siguientes:

He2: *Cuando una empresa se introduce en un país para crear un centro de producción cuyo objetivo principal es suministrar 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 cuyo objetivo principal es abastecer a otros mercados finales, no es probable que se implique en actividades de respuesta social.*

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, sobre la base de la teoría del ciclo de vida del producto, podríamos afirmar que aquellas empresas que operan en sectores maduros 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. No obstante, en el ámbito internacional una empresa podrá desplazar la producción y venta de sus productos hacia aquellos países en los que el mismo sector aún se encuentra en fase de crecimiento o incluso de introducción, dejando así de sufrir las consecuencias de la madurez en su cuenta de resultados. Por ello, defendemos que son las empresas internacionales que operan en sectores nuevos las que tienen que realizar mayores esfuerzos por conseguir la aceptación de sus productos, y esta aceptación necesariamente dependerá de la aceptación que ellas mismas poseen en el mercado. Tal y como afirman KOSTOVA y ZAHEER (1999), la falta de legitimidad puede actuar como barrera de entrada e impedir el éxito de la empresa en un determinado sector. Es por ello que planteamos como hipótesis la siguiente:

H10: *Cuando las empresas operan en sectores relativamente jóvenes y dinámicos es más probable que se impliquen en procesos de respuesta social.*

Intensidad de competencia. Como establecíamos en el análisis de los factores organizativos que determinan la institucionalización de la respuesta social, 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, por tanto, es preferible analizar el nivel de competencia 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. No obstante, 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, por el contrario, potenciarlas desarrollando así una fuente de ventaja competitiva que permita diferenciar a la empresa en el futuro. Estos argumentos pretenden dar respuesta a los nuevos desafíos a que se enfrenta la dirección de empresas y que podríamos expresar a través de la siguiente hipótesis:

H11: *A mayor rivalidad entre las empresas de un sector, mayor probabilidad de que las mismas se impliquen en actividades de respuesta social.*

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 la dirección del entorno de grupos de interés por parte de las subsidiarias establecidas en diversos países anfitriones. Esto es así porque la casa matriz se fundamenta en las exigencias de su país de origen para establecer los estándares de respuesta social que pretende institucionalizar en toda la compañía. No obstante, hay que considerar que la dirección de grupos de interés no siempre es susceptible de ser estandarizada puesto que la compañía se enfrenta a diferentes grupos de interés en cada país, los cuales tendrán unas exigencias particularizadas en función de su entorno nacional (WOOD, 1994). Por tanto, podemos afirmar que si bien la legislación del país de origen de la compañía influye en la adopción de una postura social corporativa a nivel internacional no determina la adopción de un proceso de respuesta social en cada una de sus subsidiarias. En cuanto a la legislación del país de destino, siguiendo a KOSTOVA y ZAHEER (1999) podemos establecer que «[...] el dominio regulador del entorno anfitrión no resulta ser tan desafiante para las empresas internacionales como lo son el dominio cognitivo o el normativo». Estos últimos están formados por los valores, creencias o normas sociales tácitas que forman parte de las estructuras profundas de un país (GERSICK, 1990) y son los que verdaderamente determinan la institucionalización de la respuesta social corporativa. Así lo demuestran los resultados de algunos trabajos (*e.g.* FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, 1997) en los que se observa que la legislación no está entre los principales motivadores de la acción social en las subsidiarias de las empresas multinacionales. En esta misma línea, 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 de los países en los que operan 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 obtener resultados que confirmen estas ideas, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H12: *La legislación del país anfitrión en que se encuentra ubicada la subsidiaria no es determinante de la institucionalización de un proceso de respuesta social por parte de la misma.*

Acciones o manifestaciones de los consumidores y/o del público en general. Atendiendo a las reflexiones de FREEMAN (1984), KOHLS (1985), CARROLI (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 hace referencia a las acciones o manifestaciones de los consumidores y/o del público en general. Siguiendo a MITCHELL *et al.* (1997), en la medida en que la empresa considere que esas manifestaciones obedecen a unas demandas legítimas, de carácter urgente y que proceden de unos individuos que pueden influir de forma significativa en los objetivos de la empresa, les dará respuesta en la forma más adecuada posible. De lo contrario, podrían amenazar el logro de dichos objetivos, así como la identidad de la empresa y de sus directivos (SCOTT y LANE, 2000). OGDEN y WATSON (1999) establecen que la empresa tiene un especial interés en responder a las demandas de sus clientes más allá de lo que establece la ley ya que ello afectará positivamente a su potencial comercial, así como a su legitimidad. Es importante, por tanto, que la empresa conozca las estrategias de influencia que pueden seguir estos grupos de interés (FROOMAN, 1999) puesto que para actuar estratégicamente necesita tener información precisa de cómo actúan los agentes de su entorno. Estas reflexiones pretenden ser confirmadas en el presente trabajo a través del contraste de la siguiente hipótesis:

H13: Las acciones o manifestaciones de los consumidores y del público en general constituyen un impulsor de la respuesta social de las subsidiarias.

2. Metodología de investigación

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN Y POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

El contexto elegido para la investigación fueron los dos sectores manufactureros que tradicionalmente han liderado la recepción de inversión extranjera en España: el sector químico y el de la automoción. A modo de síntesis podemos afirmar que el sector químico es uno de los más importantes de la industria española, puesto que aporta el 3,2 por 100 al PIB y, en términos de empleo, ocupa al 2 por 100 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 por 100 de la exportación total y participa en un 15,7 por 100 de las importaciones. Asimismo, 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. Este sector aporta el 5,6 por 100 al PIB español y da empleo al 6,3 por 100 de la población ocupada. Con respecto a los flujos internacionales alcanza el 24,8 por 100 de la exportación total y participa en el 16,4 por 100 de las importaciones.

En cuanto a la población objeto de estudio, ésta estuvo integrada por 470 subsidiarias establecidas en España por importantes compañías internacionales que operan en los dos sectores señalados. Concretamente, 330 empresas del sector químico y 140 del sector de la automoción.

Recogida de información. El método utilizado para la recopilación de información fue la encuesta, la cual se llevó a cabo mediante un cuestionario postal y autoadministrado en el que el individuo valoraba en una escala de 1 a 5 puntos el esfuerzo destinado al desarrollo de una serie de actividades de respuesta social. Concretamente, se construyó una escala compuesta por 28 ítems con la que se pretendía conocer en qué medida las subsidiarias encuestadas desarrollaban las cinco funciones que integran el modelo estratégico de respuesta social que se propone. Asimismo-

mo, 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. En el anexo I se concreta la forma en que se llevó a cabo la medición de las variables dependientes e independientes.

Muestra. De las 470 empresas contactadas (330 del sector químico y 140 del sector de la automoción), 96 de ellas participaron en la investigación y devolvieron el cuestionario, por lo que la tasa de respuesta real se sitúa en un 20,4 por 100 y el margen de error que asumimos es del 9,11 por 100, aproximadamente. La proporción de empresas de cada sector que contestó al cuestionario fue muy similar a la proporción de empresas de cada sector que conformaba la población, obteniéndose los mismos porcentajes de estratificación en la población que en la muestra final. Concretamente, el 36,5 por 100 de la muestra lo componen empresas del sector del automóvil y el 63,5 por 100 restante desempeña su actividad en el sector químico. Todas estas empresas desarrollan actividades productivas, puesto que se desecharon de la muestra aquellas empresas que desempeñaban tareas comerciales. Siguiendo a CARROLL (1989: 5) podemos afirmar que, «[...] con respecto a los sectores, algunos son más propensos a la creación de problemas sociales que otros [...]». Según este autor, está más clara la repercusión social de una fábrica que de una oficina de ventas, por lo que consideramos que la institucionalización de la respuesta social corporativa sería más patente entre las empresas del sector manufacturero que entre las comerciales. La actividad desempeñada por estas subsidiarias aparece reflejada en el cuadro 1.

CUADRO 1.—Área de actividad de las empresas que conforman la muestra (según 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

Análisis estadísticos. Al objeto de verificar la fiabilidad de la escala de medición propuesta aplicamos el estadístico *alpha* de CRONBACH (1951) a: a) las cinco subescalas que conforman cada una de las 5 dimensiones teóricas que componen el proceso de respuesta social corporativa y b) la escala integrada por todos los ítems utilizados para medir las dimensiones anteriormente expuestas. Para garantizar la validez de contenido se efectuó una revisión de la literatura (teórica y empírica)

para identificar los componentes del proceso de respuesta social y para extraer cuestiones y escalas de medición cuya fiabilidad había sido probada. Por último, se pretestó el cuestionario con los directores generales de 13 subsidiarias de fabricación establecidas en España. La validez factorial fue establecida a través de la realización de un análisis factorial de correlaciones. Al objeto de conocer la influencia que ejercen los factores organizativos y de entorno sobre la institucionalización de la respuesta social, utilizamos diferentes medidas de asociación. Concretamente, se realizaron análisis de la varianza *one-way* cuando la variable dependiente era cuantitativa y la independiente cualitativa, así como los tests de comparaciones múltiples de *Tukey* y *Scheffé* al objeto de conocer qué pares de grupos diferían significativamente. Cuando no era posible estabilizar la varianza, los análisis de la varianza se efectuaron a través de la prueba no paramétrica de *Kruskal-Wallis*. Por otro lado, cuando pretendíamos analizar la asociación entre dos variables en escala de intervalo o razón utilizamos el coeficiente de *correlación de Pearson*. Por último, en aquellos casos en los que se pretendía conocer la existencia de diferencias significativas en el comportamiento de dos muestras independientes con respecto a una variable aplicamos la prueba *t de student*.

3. Discusión de los resultados

VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL MODELO DE RESPUESTA SOCIAL

La tabla 1 recoge los valores alcanzados por el estadístico *alpha* de *CRONBACH* para cada una de las escalas de medición. Estos valores se sitúan entre 0,9585 y 0,9826, por lo que las cinco escalas utilizadas pueden ser consideradas como altamente fiables, esto es, como instrumentos de medición excelentes. Por su parte, el *alpha* de *CRONBACH* de la escala global que integra los 28 ítems representativos del proceso de respuesta social 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 ítems que conforman esta escala presentan un alto nivel de consistencia interna.

Asimismo, en esta misma tabla se reflejan los resultados correspondientes al análisis de la validez factorial, así como los valores del ratio *K.M.O.*, el de esfericidad de *Bartlett* y el reducido número de coeficientes superiores a 0,05 de la matriz antiimagen que verifican la viabilidad de la realización del análisis factorial. 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 por 100 de la varianza total; b) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, en cuanto que todas ellas se sitúan en unos niveles superiores al 0,5; y c) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las communalidades son elevadas, dado que en todos los casos se explica más del 75 por 100 de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

TABLA 1.—Fiabilidad y validez del modelo de respuesta social

ÍTEM	Cargas factoriales				
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Comunalidad					
0,65248	0,65905				
0,88819	0,88819				
0,85228	0,85540				
0,85866	0,83866				
0,83500	0,82151				
0,80110	0,80974				
0,87217	0,84727				
0,89470	0,83208				
0,91532	0,83208				
0,86724	0,81761				
0,83828	0,78889				
0,93785		0,79603			
0,88118		0,75887			
0,92430		0,75783			
0,91795		0,73912			
0,87706		0,72354			
0,92526					
0,87524			0,76563		
0,82902			0,75159		
0,95282			0,75122		
0,91611			0,73958		
0,87384			0,72172		
0,95678				0,86658	
0,87399				0,82330	
0,76668				0,70822	
0,84633				0,69680	
VALOR PROPIO	17,92	25,8	21,3	13,2	9,1
VARIANZA EXPLICADA	64	73,2	80,8	85,5	88,8
VARIANZA RESIDUAL	0,97	0,98	0,98	0,98	0,98
Ratio K.M.O. ^a 0,93					
Ratio de esfericidad de Bartlett	-4.105,11				
Nivel de significación	0,00				
	Número de coeficientes de la AIC ^b > 0,05				
	3				
	Porcentaje que representa				
	0,00%				

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

FACTORES DETERMINANTES DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA

En lo que respecta al segundo objetivo de nuestra investigación empírica, se contrastaron hipótesis relativas a la influencia que ejercía la propia subsidiaria, la compañía internacional a que pertenece, así como el entorno en el que desarrolla operaciones, en cada dimensión de la respuesta social. Los resultados de los análisis efectuados (ANOVAs, Prueba *t* de *student*, y Prueba de *Kruskal-Wallis*) aparecen reflejados en las tablas 2, 3 y 4. No se analizaron las variables correspondientes al sector de actividad puesto que con dos sectores no podemos llegar a soluciones concluyentes. Exponemos, en primer lugar, la discusión de los resultados obtenidos en relación a las variables propias de la subsidiaria.

Procedencia de los directivos de la subsidiaria. El ANOVA efectuado sobre los valores de la variable «porcentaje de directivos que proceden de la casa matriz», nos indica que existen diferencias significativas en las actividades relacionadas con la formulación e implantación de políticas y programas sociales (véase tabla 2). Si bien el esfuerzo social no muestra una tendencia claramente decreciente a medida que aumenta el porcentaje de directivos expatriados de la casa matriz, dicho esfuerzo es significativamente menor cuando ese porcentaje supera el 50 por 100. Somos conscientes de que los resultados obtenidos pueden estar afectados por la agrupación efectuada (que resulta indispensable si, además de medir la existencia de asociación entre dos variables continuas, queremos conocer entre qué grupos de individuos se producen diferencias significativas). No obstante, estimamos conveniente diferenciar aquellas empresas en que más de la mitad de los directivos fuesen expatriados de la casa matriz de las que poseen un porcentaje minoritario (e.g. un 30 por 100) de expatriados de esta naturaleza, dado que su comportamiento podía diferir considerablemente. Asimismo, la variable analizada presentaba un amplio rango de valores inferiores al 50 por 100, por lo que se formaron tres grupos de individuos al objeto de separar lo más posible el comportamiento de los individuos de la muestra. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, la hipótesis H1 queda corroborada solamente para estas dos dimensiones de la respuesta social (formulación e implantación).

Grado de propiedad local de la subsidiaria. Los análisis de la varianza efectuados no nos permiten apoyar la existencia de una relación significativa entre el grado de propiedad local de la subsidiaria y su esfuerzo social (véase tabla 2). Los valores de la variable «Grado de propiedad local» se agruparon en función de que éste fuese inferior o superior al 50 por 100 (diferenciando en este último caso entre empresas con más o menos de un 80 por 100 de propiedad local). Dado que existe un valor de la variable (subsidiarias con más de un 80 por 100 de propiedad española) que está representado por un único individuo y puede distorsionar los análisis efectuados, realizamos un análisis de diferencia de medias que nos permitiera comparar el esfuerzo social de las subsidiarias que poseen menos del 50 por 100 de propiedad española con el de aquellas con mayoría de propiedad española (véase tabla 3). Los resultados alcanzados nos llevan a rechazar definitivamente la hipótesis H2. Estos resultados deben ser tomados con cautela y corroborados en futuras investigaciones puesto que trabajamos con una muestra donde el 72,3 por 100 de las empresas encuestadas pertenecen en un 100 por 100 a la casa matriz y sólo el 9,6 por 100 de ellas presentan porcentajes inferiores al 50 por 100 de este tipo de propiedad.

Cuota de mercado de la subsidiaria. Tras realizar una agrupación de los valores de la variable en tres intervalos (terciles), se realizó un análisis de la varianza cuyos resultados (véase tabla 2) nos indican que la cuota de mercado de la subsidiaria no es determinante del esfuerzo que ésta destina al desarrollo de actividades de respuesta social. Por tanto, aceptamos la hipótesis H3 corroborando así los planteamientos de McGUIRE *et al.* (1988) y BELIVEAU *et al.* (1994), quienes proponen 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. Se agruparon los valores de la variable número de empleados de tal forma que dividieran la distribución en partes iguales, conformadas cada una de ellas por un número representativo de individuos. A continuación, se realizaron los análisis de la varianza correspondientes (véase tabla 2) indicándonos sus resultados que 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 H4 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. Los análisis de la varianza efectuados para los tres grupos de individuos resultantes (alta, baja y media centralización de la toma de decisiones en la compañía) no nos permiten aceptar una relación positiva entre la mayor autonomía en la toma de decisiones por parte de la subsidiarias encuestadas y su esfuerzo social (véase tabla 2), no verificándose la hipótesis H5. Es indispensable, por tanto, seguir profundizando en este aspecto de tal forma que se corrobore la existencia o inexistencia de relación entre estas dos variables. Dado que el enfoque estratégico influye en el grado de autonomía, hay que tener en cuenta que si bien las organizaciones de carácter policéntrico (PELMUTTER, 1969), con un enfoque estratégico multinacional, persiguen la adaptación a los mercados de destino y la mejor respuesta a sus necesidades, presentan inconvenientes en términos de eficiencia y aprendizaje que pueden afectar al grado de institucionalización de la respuesta social corporativa. No obstante, no queda claro que la solución venga dada por un cambio hacia una organización etnocéntrica (PELMUTTER, 1969), con un enfoque global y que persigue la centralización de recursos y responsabilidades, ya que ésta restaría sensibilidad a las necesidades locales. En cualquier caso, los resultados obtenidos ponen en cuestión la proposición de carácter teórico planteada por KOSTOVA y ZAHEER (1999) en la que afirman que las subsidiarias de compañías internacionales con una orientación geocéntrica y policéntrica (donde los niveles de centralización son menores) afrontarán más fácilmente el desafío social que a aquellas otras pertenecientes a compañías con una orientación etnocéntrica (mayores niveles de centralización). Esto es, la evidencia empírica no nos permite determinar en qué medida el enfoque estratégico adoptado influye en el esfuerzo social corporativo.

Actitud reactiva versus proactiva de la subsidiaria para la formulación de políticas sociales. El análisis de diferencia de medias efectuado para las dos posturas

que se contemplan (proactiva y reactiva) nos indica que 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 (véase tabla 3). Podemos aceptar, por tanto, para las dimensiones «establecimiento de la postura social», «análisis del entorno» y «formulación de estrategias de respuesta social» la hipótesis H6, apoyando así los argumentos de RUPP (1994), AMBA-RAO (1993), WYKLE (1992) y ARLOW y GANNON (1982).

Número de países en los que fabrica la compañía. Los valores de la variable «número de países» fueron agrupados dividiendo la distribución en cinco partes iguales (quintiles), todas ellas representadas por un número significativo de individuos. Los análisis de la varianza efectuados (véase tabla 2) nos indican que 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 la postura social corporativa y a la implantación de actividades de respuesta social, aceptándose, para estas dos dimensiones de la respuesta, la hipótesis H7. Estos resultados apoyan los argumentos de KOSTOVA y ZAHEER (1999) según los cuales la compañía internacional que opera en múltiples países se enfrenta a un reto importante de establecimiento y de mantenimiento de su legitimidad y habrá de realizar importantes esfuerzos a tal efecto.

Razones de la compañía para establecerse en el mercado español. En el cuestionario enviado, los directores generales de las subsidiarias encuestadas habían de marcar los tres motivos principales por los que habían establecido operaciones de fabricación en España. Los motivos de introducción que alcanzaron los mayores niveles de frecuencia fueron: abastecer un mercado amplio como es el mercado español (66,3 por 100 de los individuos) y el deseo de crear una plataforma desde la que exportar hacia otros mercados (46,1 por 100 de los individuos). A estos motivos les siguen, con un nivel del 19,1 por 100 cada uno, el aprovechamiento de factores baratos y el deseo de crear una fuente de suministro para otras subsidiarias. Algunos de los encuestados propusieron motivos adicionales de inversión directa que *a priori* no esperábamos que mostraran ninguna relación con la respuesta social. Los análisis de diferencia de medias efectuados nos indican las siguientes relaciones (véase tabla 3):

Si bien sólo dos de las 96 empresas analizadas señalaban haberse establecido en España por razones de *crecimiento internacional*, dichas empresas destinan un esfuerzo significativamente superior al establecimiento de una postura social corporativa y a la implantación 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 «implantación de políticas y programas sociales», la hipótesis H8.

En segundo lugar, las empresas que se introducen en un país para *acceder a factores ventajosos en costes* destinan un esfuerzo significativamente inferior al análisis de las demandas de sus grupos de interés, aceptándose, para esta dimensión de la respuesta social, que 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 (MIZUNO, 1990). Estos resultados nos conducen a aceptar la hipótesis H9 para la dimensión de la respuesta que hace referencia al análisis del entorno de grupos de interés.

En tercer lugar, las cinco empresas que han decidido fabricar en España ante la *imposibilidad de abastecer dicho mercado a través de operaciones de distribución* destinan un esfuerzo significativamente superior al análisis de las demandas de sus grupos de interés, así como a la implantación 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 poder acceder al mercado anfitrión.

En cuarto lugar, las empresas que han decidido fabricar en España al objeto de *crear una fuente de suministro para otras subsidiarias* de la misma compañía destinan un esfuerzo sensiblemente inferior 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 tienen como principal objetivo explotar ventajas derivadas de la localización.

El resto de los motivos de inversión directa no mostró estar relacionado con ninguna de las dimensiones de la respuesta social (véase tabla 3). 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. Las hipótesis H12 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 de la varianza efectuados (en este caso se realizó un análisis de la varianza de *Kruskal-Wallis* ante la imposibilidad de estabilizar la varianza —véase tabla 4—) nos permitieron confirmar esta hipótesis. Si bien el 83,9 por 100 de los individuos afirmaba que la legislación española tenía una influencia importante en la toma de decisiones sociales, esta importancia no trae aparejado un mayor esfuerzo en las dimensiones de la respuesta social. De la misma forma, el 37,9 por 100 de los encuestados afirmaba que la legislación del país de origen de la casa matriz ejercía una

Factores determinantes de la respuesta social en las empresas internacionales

influencia importante en la toma de decisiones sociales. No obstante, tampoco se observa una relación significativa entre la importancia que asignan los encuestados a la legislación del país de origen y el esfuerzo social desarrollado por las mismas. Por tanto, la evidencia empírica nos confirma los planteamientos de autores como BERTHOIN-ANTAL (1985), LUTHANS *et al.* (1990), OGDEN y WATSON (1999) 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. Los análisis de la varianza efectuados nos muestran una relación positiva y significativa 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 H13 (véase tabla 4). 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. Tal y como afirma FROOMAN (1999), para actuar estratégicamente la empresa necesita tener información precisa de cómo actúan los agentes de su entorno.

A modo de resumen podríamos establecer las relaciones entre las variables analizadas y cada una de las dimensiones de la respuesta social corporativa tal y como muestra el cuadro 2.

CUADRO 2.—Factores que han mostrado influencia en las dimensiones de la respuesta social

	1. ^a DIMENS. ^a	2. ^a DIMENS. ^b	3. ^a DIMENS. ^c	4. ^a DIMENS. ^d	5. ^a DIMENS. ^e
Procedencia directiva (H1)			+	-	
Visibilidad subsidiaria (H4)					
Visibilidad compañía (H4)	+				
Actitud proactiva (H6)	+	+			
Número de países (H7)	+				
Crecimiento (H8)	+				
Acceso a factores baratos (H9)					
Imposibilidad de operaciones comerciales (He1)		+			
Suministro de subsidiarias (He2)				+	
Acciones del público (H13)					+

- ^a Establecimiento de la postura social corporativa.
- ^b Análisis del entorno de grupos de interés.
- ^c Formulación de la respuesta social.
- ^d Implantación de la respuesta social.
- ^e Control del proceso y de sus resultados.
- + relación positiva.
- relación negativa.

María de la Cruz Déniz Déniz y Juan Manuel García Falcón

TABLA 2.—Análisis de la varianza para la identificación de los determinantes de la respuesta social

Variable	Valores	DIMENSIONES DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA *									
		Establecer postura social corporativa		Analizar el entorno de grupos de interés		Formular estrategias de respuesta a la sociedad		Implantar estrategias de respuesta a la sociedad		Controlar el proceso de respuesta social	
		F	Dif	F	Dif	F	Dif	F	Dif	F	Dif
Directivos de la casa matriz	G1: < 5%	0,07		0		27		-11		7	
	G2: 5%-20%	-0,64	0,1	0,38	1,17	-30	2,52	16	2,37	-20	0,69
	G3: 20%-50%	0,65	-0,96	-0,3	-0,29	3	0,06†	51	0,08†	-1	-0,56
	G4: > 50%	-0,28		-0,2		-67		-70		53	
Propiedad española	G1: < 50%	0,63		0,1	0,18	-0,5	0,08	1,04	0,38	0	0,21
	G2: 50%-80%	-0,37	0,1	0,22	0,83	0,12	0,92	0,99	0,12	0,1	0,98
	G3: > 80%	0,31		0,28		0,18		-3,96	0,68	-0,2	
Cuota de mercado	G1: < 12%	-0,18		0	0,01	-0,15	0,29	0,11	0,95	0,1	0,58
	G2: 12%-30%	27	-0,05	0,53	0,59	-0,09	0,75	0,03	0,39	-0,1	0,46
	G3: > 30%	21	0,14	0,1	0,14	0,07		-0,3		0,16	
Tamaño de la compañía	G1: 0-4000	37	-0,32	2,81	0,66	0,12	0,21	0	0	0,1	0,37
	G2: 4001-18400	29	0,13	0,69	0,66	0,03	0,31	-0,19	0,08	-0,1	0,69
	G3: > 18401	21	0,25	-1,4		-0,04		0,88		0	
Tamaño de la subsidiaria	G1: 0-55	-0,13		0		-0,08		0,04		0	
	G2: 56-104	0,09	0,13	-0,35	0,97	0,49	2,78	-0,23	0,91	0,2	0,63
	G3: 104-224	19	-0,1	-0,2	0,43	0,03	0,03*	-0,19	0,46	0,16	0,65
	G4: 225-550	18	-0,01	-0,2		0,3		0,09		-0,2	
	G5: > 550	16	-0,01	0,15		0,3		0,09		-0,2	
Grado de autonomía	Alto	12	-0,27	0,79		-0,3	1,40	-0,17	0,62	0,29	0,98
	Bajo	24	0,16	0,46		-0,06	0,25	-0,21	0,54	0,1	0,58
	Medio	53	-0,08			0,17		0,05		-0,1	
Número de países en que fabrica	G1: 1-5	18	-0,67	3,73		-0,06		-0,21		0,16	
	G2: 6-10	18	0,1	0,18	1,88	-0,05	0,52	0,24	2,93	0,3	0,38
	G3: 11-20	21	0,4	0,01†	0,12		0,09	0,72	0,03*	0,19	0,99
	G4: 21-35	14	0,13			-0,04		0,26		0,98	
	G5: 36-150	18	0,18	0,1				0,26		0,98	

* Dif indica entre qué grupos existen diferencias significativas en el esfuerzo social. † p < 0,10. * p < 0,05.

Tabla 3.—Prueba t de student para identificar los determinantes de la respuesta social

Variable	Valores	n	DIMENSIONES DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA											
			Establecer postura social corporativa		Analizar el entorno de propo. de interés		Formular estrategias de respuesta a la sociedad		Implantar estrategias de respuesta a la sociedad		Controlar el proceso de respuesta social			
			k	(p)	k	(p)	x	(p)	k	(p)	k	(p)	k	(p)
Actitud de la subsidiaria en la fundación	Reactiva Proactiva	54 30	-0,29 0,48	-3,82 (0,00)***	-0,21 0,21	-2,02 (0,04)*	-0,11 0,32	-2,03 (0,04)*	-0,16 0,17	-1,51 (0,14)	-0,03 0,13	-0,03 0,13	0,71 (0,48)	
Porcentaje de propiedad española	> 50% < 50%	79 9	0,03 -0,57	1,39 (0,17)	0 0,22	-0,49 (0,62)	0,03 0,35	-1,71 (0,11)	-0,03 0,19	-1,09 (0,24)	0,03 0,05	0,03 0,05	-0,09 (0,93)	
Ranuras de entrada en España:														
Abstenerse al mercado español	SI NO	59 27	0 -0,15	0,64 (0,53)	0,05 -0,24	1,27 (0,21)	0 0,14	-0,64 (0,52)	0,02 -0,06	0,27 (0,79)	0,06 -0,1	0,06 -0,1	0,69 (0,49)	
Crecer internacionalmente	SI NO	2 84	0,77 -0,07	7,05 (0,00)***	0,94 -0,06	1,42 (0,16)	0,59 0,03	0,82 (0,41)	0,58 -0,03	5,79 (0,00)***	-0,8 0,03	-0,8 0,03	-1,17 (0,25)	
Acceder a factores a bajo coste	SI NO	17 69	0,24 -0,12	1,30 (0,20)	-0,46 0,07	-2,02 (0,04)*	0,18 0,01	0,67 (0,51)	-0,18 0,02	-0,67 (0,51)	0 0,01	0 0,01	-0,08 (0,94)	
No posible operaciones comerciales	SI NO	5 81	-0,2 -0,04	-0,35 (0,73)	0,67 -0,08	2,96 (0,03)**	0,07 0,04	0,66 (0,53)	0,06 -0,07	2,15 (0,03)*	0,31 -0,01	0,31 -0,01	0,75 (0,45)	
Abstenerse a otras subsidiarias	SI NO	14 72	0,07 0,07	-0,63 (0,02)**	-0,19 -0,01	-0,62 (0,54)	0,03 0,04	-0,05 (0,90)	-0,22 0,02	-1,23 (0,23)	0,03 0	0,03 0	0,08 (0,94)	
Exponer a otros mercados	SI NO	42 44	1,03 -0,19	1,35 (0,18)	-0,05 -0,02	-0,14 (0,88)	0,15 0,06	1,01 (0,32)	-0,1 0,06	-0,79 (0,43)	0,15 -0,12	0,15 -0,12	1,27 (0,21)	
Evitar costes de transporte	SI NO	12 75	0,08 -0,07	0,45 (0,65)	-0,4 0,02	-1,08 (0,29)	0,16 0,03	0,44 (0,66)	-0,26 0,02	-0,82 (0,43)	0,11 -0,01	0,11 -0,01	0,39 (0,69)	
Aprovechar incentivos del gobierno	SI NO	8 78	0,05 -0,06	0,28 (0,78)	-0,03 -0,04	0,02 (0,99)	0,33 0,01	0,90 (0,37)	0,16 -0,03	0,54 (0,59)	0,25 -0,15	0,25 -0,15	0,72 (0,48)	

† p < 0,10. * p < 0,05. *** p < 0,001.

Tabla 4.—Influencia de las variables del entorno en la adopción de decisiones de respuesta social

Dimensiones de la respuesta social	Legislación del país de origen de la compañía		Legislación española		Manifestaciones de los consumidores o del público	
	Rango medio	χ^2 (p)	Rango medio	χ^2 (p)	Rango medio	χ^2 (p)
Establecer la postura social corporativa	G1: 46,05 G2: 39,77 G3: 39,31 G4: 48,33 G5: 53,87	3,6862 (0,4501)	G1: 41,33 G2: 39,75 G3: 32,00 G4: 43,43 G5: 46,93	2,3230 (0,6766)	G1: 50,36 G2: 32,06 G3: 45,87 G4: 45,40 G5: 42,80	5,556 (0,234)
Analizar las demandas de los grupos de interés	G1: 40,43 G2: 53,15 G3: 37,00 G4: 43,42 G5: 55,40	6,0132 (0,1982)	G1: 62,00 G2: 26,00 G3: 38,29 G4: 39,47 G5: 48,51	6,2582 (0,1807)	G1: 41,96 G2: 42,35 G3: 40,73 G4: 46,35 G5: 52,10	1,689 (0,792)
Formular estrategias de respuesta a la sociedad	G1: 39,71 G2: 44,31 G3: 46,94 G4: 44,92 G5: 51,07	1,8075 (0,7711)	G1: 42,00 G2: 46,50 G3: 48,43 G4: 44,33 G5: 42,95	0,3526 (0,9862)	G1: 35,80 G2: 46,41 G3: 49,00 G4: 42,85 G5: 55,20	5,391 (0,249)
Implantar estrategias de respuesta social	G1: 34,90 G2: 38,46 G3: 53,19 G4: 50,25 G5: 47,67	6,8035 (0,1466)	G1: 49,00 G2: 57,75 G3: 43,43 G4: 36,97 G5: 45,28	2,1841 (0,7019)	G1: 42,80 G2: 42,24 G3: 37,93 G4: 43,85 G5: 59,40	4,727 (0,316)
Controlar el proceso de respuesta social	G1: 42,43 G2: 39,77 G3: 39,31 G4: 48,33 G5: 53,87	3,6862 (0,4501)	G1: 59,33 G2: 33,75 G3: 27,43 G4: 47,70 G5: 44,00	5,4269 (0,2462)	G1: 37,76 G2: 41,59 G3: 29,00 G4: 46,85 G5: 65,50	9,779 (0,044)**

** Nivel de significación < 0,05.

G: Esfuerzo medio de las subsidiarias en cada fase del proceso de respuesta en función del nivel de importancia (i) que, en una escala de 1 a 5 —siendo 1 importancia mínima y 5 importancia máxima—, asignan a cada factor de entorno.

4. Conclusiones

El presente trabajo ha permitido realizar una integración de la literatura que hasta el momento había pretendido arrojar alguna luz sobre el tratamiento de las relaciones empresa-sociedad, contribuyendo asimismo a llenar el vacío empírico que caracteriza a este campo de estudio y que muchas veces impide establecer conclusiones sin aventurarnos a cometer errores o a caer en la mera suposición. Asimismo, permite profundizar en el análisis de las relaciones empresa-sociedad cuando dichas empresas tienen carácter internacional y, por tanto, operan en múltiples mercados, estando sujetas a la crítica de múltiples entornos sociales.

A la luz de los resultados obtenidos a partir de los análisis estadísticos efectuados, podemos afirmar que quedó validado el modelo de respuesta social propuesto, tanto para las etapas que lo conforman (establecimiento de la postura social corporativa, análisis del entorno de grupos de interés, formulación de la respuesta social, implantación de la respuesta social y control del proceso de respuesta social y de sus resultados) como para las actividades que se incluyen dentro de cada etapa del proceso. Así lo muestran los resultados del análisis factorial de correlaciones y del estadístico *alpha* de CRONBACH (1951), aplicados al objeto de probar la validez y fiabilidad, respectivamente, del modelo propuesto. Por tanto, podemos afirmar que el proceso de respuesta propuesto constituye un punto de referencia para las empresas que se planteen institucionalizar la respuesta social en su toma de decisiones estratégica, así como para los investigadores en el área de la respuesta social.

A modo de resumen, y en relación a los factores determinantes de la respuesta social, podemos afirmar que ninguno de los factores descritos influye en todas y cada una de las fases de la respuesta social (véase cuadro 2). Su influencia se manifiesta sólo en algunas dimensiones del proceso. Más concretamente, podemos afirmar que aquellas compañías internacionales que se introducen en un país para acceder a factores a bajo coste o bien para desempeñar determinadas actividades productivas que servirán de fuente de suministro para otras empresas del grupo, van a reducir considerablemente los esfuerzos realizados para analizar el entorno y establecer sus compromisos hacia los grupos de interés, respectivamente. De la misma forma, aquellas compañías que expatrian a sus directivos a los países de destino muestran unos niveles de esfuerzo considerablemente inferiores en las tareas de formulación e implantación de la respuesta social.

En cuanto a las variables que favorecen el esfuerzo social de las subsidiarias establecidas en un determinado mercado, un mayor tamaño de la compañía internacional y de la subsidiaria de producción, una actitud proactiva ante la dirección de la política social, una presencia internacional en múltiples países y el deseo de continuar creciendo en los mercados internacionales favorecen el esfuerzo destinado al establecimiento de la postura social, al análisis del entorno, a la formulación y a la implantación de la respuesta social. Del mismo modo, el hecho de que la compañía deba fabricar en el mercado anfitrión para poder acceder a un mercado que de otro modo no podría abastecer induce a un mayor esfuerzo de análisis del entorno e implantación de actividades de respuesta social. Las manifestaciones de los consumidores y de otros grupos de interés influyen positivamente en el esfuerzo que destinan las subsidiarias al análisis del entorno, a la implantación y al control de proceso de respuesta social. Estos resultados habrán de ser tenidos en cuenta por los agentes económicos, sociales y gubernamentales al objeto de realizar previsiones sobre la implicación social de las empresas que se establecen en sus países, posibilitando la toma de decisiones en aras de potenciar el compromiso empresarial destinado a contribuir a la mejora de la calidad de vida de la sociedad en la que se localizan dichas empresas.

Si bien este trabajo nos ha permitido un acercamiento al estudio de la implicación social de la empresa, también somos conscientes de sus limitaciones, destacando entre ellas el instrumento utilizado para la obtención de la información. Este instrumento fue la encuesta postal que, si bien nos permitía acercarnos con facilidad a la población de empresas objeto de nuestros análisis, no permite un acerca-

miento personal para observar *in situ* cómo se desarrolla la toma de decisiones en este ámbito. Recomendamos, por tanto, la realización de estudios de casos que nos permitan esclarecer las verdaderas razones que impulsan a las empresas a desarrollar actividades de respuesta social y determinar cuáles son estas actividades.

En segundo lugar, hemos de tener en cuenta la imposibilidad de generalizar los resultados obtenidos a otras ramas de actividad económica distintas a la industria manufacturera y, dentro de ésta, a cualquier otro sector de actividad económica. Proponemos en este caso la realización de nuevas investigaciones en otros sectores de actividad (manufactureros y no manufactureros) al objeto de corroborar la existencia de diferencias en el esfuerzo social de las empresas atendiendo al área de actividad económica en la que desarrollan operaciones. Asimismo, sería de gran interés analizar el esfuerzo social de las empresas de origen español que operan en el sector químico y del automóvil y compararlo con el de las subsidiarias de origen extranjero.

Por otra parte, si bien este trabajo nos permite obtener una visión global del problema objeto de estudio —la respuesta social corporativa—, indicándonos la forma en que se puede incluir la responsabilidad social en la planificación estratégica de la empresa y las variables que pueden influir en su desarrollo, no nos permite profundizar en el análisis de aquellas actividades concretas que desarrollan las empresas en respuesta a las demandas de sus grupos de interés. Por este motivo, recomendamos que en futuros trabajos se realicen nuevas incursiones en este campo al objeto de conocer qué compromisos asumen las empresas hacia los grupos concretos que conforman su entorno de grupos de interés, a saber: sus clientes, sus empleados, sus accionistas, sus proveedores, la comunidad en la que se han localizado, etc.

Bibliografía

- 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.
- ARCELUS, F. J., y SCHAEFER, N. V. (1982): «Social demands as strategic issues: Some conceptual problems», *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 347-357.
- ARLOW, P., y GANNON, M. J. (1982): «Social responsiveness, corporate structure and economic performance», *Academy of Management Review*, 7 (2): 235-241.
- ARMSTRONG, R. W., y SWEENEY, J. (1994): «Industry type, culture, mode of entry and perceptions of international marketing ethics problems: a cross-cultural comparisons», *Journal of Business Ethics*, 13: 775-785.
- BAILEY, D. A., y McCULLOCH, W. H. (1993): *International Business. Introduction and essentials*, Irwin, Boston, MA, Estados Unidos.
- BARON, D. (1994): «Integrated strategy: market and nonmarket components», Working paper, Graduated School of business, Stanford University, Palo Alto, CA.
- 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.

- 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.
- CASSON, M. C. (1987): *The firm and the market*, Basil Blackwell, Oxford.
- CASSON, M. C. (1991): «Internalization theory and beyond», en BUCKLEY, P. J. (ed.), *Recent research on the multinational enterprise*, Edward Elgar, London.
- 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.
- CRONBACH, L. J. (1951): «Coefficient alpha and the internal structure of tests», *Psychometrika*, 16: 297-334.
- CZINKOTA, M. R., y RONKAINEN, I. A. (1996): *Marketing internacional*, McGraw-Hill, Madrid, España.
- DANIELS, J. D., y RADEBAUGH, L. H. (1992): *International business. Environments and operations*, Addison Wesley, New York, Estados Unidos.
- DAVIS, K., y BLOMSTROM, R. L. (1975): *Business and society: Environment and responsibility*, 3.ª ed., McGraw-Hill Book Company, New York, Estados Unidos.
- DAVIS, K., y FREDERICK, W. C. (1984): *Business and Society*, McGraw-Hill, Singapore.
- DONALDSON, T. (1989): *The ethics of international business*, Oxford University Press, Estados Unidos.
- DONALDSON, T., y DUNFEE, T. W. (1994): «Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory», *Academy of Management Review*, 19 (2): 252-284.
- DONALDSON, T., y PRESTON, L. E. (1995): «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications», *Academy of Management Review*, vol. 20 (1), pp. 65-91.
- DUNNING, J. H. (1992): *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Wokingham.
- DURÁN, J. J. (1996): *Multinacionales españolas I. Algunos casos relevantes*, Pirámide, Madrid, España.
- 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.
- FOMBRUN, C. (1996): *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston.
- FREDERICK, W. C. (1991): «The moral authority of transnational corporate codes», *Journal of Business Ethics*, 10 (30): 165-177.
- 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.
- FROOMAN, J. (1999): «Stakeholder influence strategies», *Academy of Management Review*, vol. 24 (2), pp. 191-205.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (1997), Madrid, España.

- GERSICK, C. (1990): «Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm», *Academy of Management Review*, 31: 9-41.
- GHOSHAL, S., y NOHRIA, N. (1989): «Internal differentiation within multinational corporations», *Strategic Management Journal*, 10: 323-337.
- GROSSE, R., y KUJAWA, D. (1995): *International business. Theory and managerial applications*, Irwin, Chicago, Estados Unidos.
- 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.
- JONES, T. M. (1995): «Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics», *Academy of Management Review*, 20: 404-437.
- 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.
- KOELS, 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., y ZABHEER, 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.
- LÓPEZ DEUARTE, 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*, 6.ª ed., McMillan, New York, 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.; SUNDGREN, A., y SCHEINWEIS, T. (1988): «Corporate social responsibility and firm financial performance», *Academy of Management Journal*, 31: 854-872.
- MERENDA, M. J. (1981): «The process of corporate social involvement: Five case studies», en PRESTON, L. E., *Research in corporate social performance and policy*, vol. 3, JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- MITCHELL, N. (1983): «Ownership, control and social policy», en PRESTON, L. E., *Research in corporate social performance and policy*, vol. 5, JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R., y WOOD, D. J. (1997): «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, vol. 22 (4), pp. 853-886.
- 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.
- OGDEN, S., y WATSON, R. (1999): «Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U. K. privatized water industry», *Academy of Management Journal*, 42 (5): 526-538.
- ONU (1993): *Environmental management in transnational corporations*, Naciones Unidas, New York, Estados Unidos.

Factores determinantes de la respuesta social en las empresas internacionales

- PELMUTTER, H. V. (1969): «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbian Journal of World Business*, enero-febrero: 9-18.
- POWELL, W., y DiMAGGIO, P. (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- PRESTON, L. E. (1978): *Research in corporate social performance and policy*, ed. vol 1, JAI Press, Greenwich, CT, Estados Unidos.
- ROSENZWEIG, P. M., y NOHRIA, N. (1994): «Influences on human resource management practices in multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, 25: 229-252.
- RUGMAN, A. (1981): *Inside the multinationals: The economics of internal markets*, Croom Helm, London.
- 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.
- SCOTT, S. G., y LANE, V. R. (2000): «A stakeholder approach to organizational identity», *Academy of Management Review*, 25 (1): 43-62.
- 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.
- 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*, 4.ª ed., The Dryden Press, New York, Estados Unidos.
- VERNON, R. (1966): «International investment and international trade in the product cycle», *Quarterly Journal of Economics*, 80 (1): 190-207.
- 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., 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*, vol. 33, núm. 3, pp. 293-311.
- 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.
- ZAHNER, S. (1995): «Overcoming the liability of foreignness», *Academy of Management Journal*, 38: 341-363.

María de la Cruz Déniz Déniz y Juan Manuel García Falcón

ANEXO I.—Medición de las variables

Variables dependientes	Establecimiento de la postura social	Cinco ítems que hacían referencia al establecimiento de las obligaciones de la empresa hacia sus grupos de interés, a la definición del presupuesto destinado a proyectos sociales, así como a la identificación de las áreas de la estructura organizativa implicadas en la respuesta social.
	Análisis del entorno de grupos de interés	Seis ítems que hacían referencia a la identificación de los grupos de interés de la empresa, así como de las demandas procedentes de los mismos, a su priorización y al análisis de su impacto en la empresa.
	Formulación de la respuesta social	Seis ítems que hacían referencia a la formulación de procedimientos de actuación en todas las áreas de la empresa, al establecimiento de estándares de desempeño y a la definición de los sistemas de evaluación y compensación atendiendo a criterios de respuesta social.
	Implantación de la respuesta social	Seis ítems que hacían referencia a la adecuación de la estructura organizativa para la puesta en práctica de los programas sociales, a las políticas de selección, motivación y comunicación que favorecen la respuesta social.
	Control del proceso y sus resultados	Seis ítems que hacían referencia al control de los presupuestos, a la evaluación del rendimiento del personal y del comportamiento de los suministradores, y a la captación de información procedente de todos los grupos de interés de la empresa.
Variables independientes	Procedencia directiva	Número de integrantes del equipo directivo que proceden de la casa matriz.
	Naturaleza de la propiedad	Porcentaje de propiedad de la subsidiaria que es español.
	Cuota de mercado	Cuota de mercado (%) que ostenta la subsidiaria en España con respecto a sus competidores.
	Visibilidad subsidiaria	Número de empleados que tiene actualmente la empresa subsidiaria.
	Visibilidad compañía	Intervalo (se propusieron 15) que mejor refleja el número aproximado de empleados del grupo internacional.
	Autonomía en la toma de decisiones	Grado de centralización de las decisiones estratégicas: (1) decisiones totalmente descentralizadas en la subsidiaria, (2) centralizadas en la casa matriz o (3) propuestas por la subsidiaria a partir de las directrices de la casa matriz.
	Actitud proactiva	Formulación de planes de respuesta a la sociedad y puesta en práctica de los mismos cuando identifica alguna necesidad social (aunque pueda realizar modificaciones en los mismos).
	Número de países	Número de países en los que opera el grupo.
	Motivos de la inversión directa	Los tres principales motivos que habían llevado a la compañía a establecer este centro de producción en España.
Legislación	Influencia (en una escala de 1 a 5) que consideran que ejerce la legislación de su país de origen, así como la española en la adopción de decisiones sociales.	
Acciones o manifestaciones de los consumidores o del público	Influencia (en una escala de 1 a 5) que consideran que ejercen las acciones o manifestaciones de los consumidores o del público en general en la toma de decisiones sociales.	