

## Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente investigación nos llevan a concluir que la institucionalización de un proceso estratégico de respuesta social corporativa está aún por producirse en las subsidiarias de uno de los sectores manufactureros que tradicionalmente han liderado la recepción de inversión extranjera en España. Ello nos pone de manifiesto que el convencimiento explícito e implícito de estas empresas en relación a sus responsabilidades de cara a la sociedad se queda muchas veces en una necesidad manifiesta sin llegar a constituir un compromiso operativo, puesto que aproximadamente la mitad de ellas declara explícitamente haber establecido una postura social corporativa y realizar un seguimiento de su entorno de grupos de interés, si bien no llegan a formular planes y programas de respuesta social que permitan operativizar dichos compromisos. Por su parte, la otra mitad de las empresas analizadas sí que acometen un proceso de respuesta social completo pero el nivel de esfuerzo destinado a cada una de sus actividades resulta débil. No obstante, la intención de institucionalizar dicho proceso nos pone de manifiesto la postura existente en el sector acerca de la necesidad de concebir la atención de las demandas de los grupos de interés de la empresa como un instrumento para competir en un entorno tan dinámico y complejo como el actual.

Así mismo, los resultados obtenidos nos permiten realizar estimaciones sobre el grado de respuesta social de las empresas que se introducen en un país en función de los motivos que la han inducido a hacerlo, del grado de rivalidad que va a soportar en su sector de actividad, del tamaño de dicha compañía, así como de la subsidiaria que pretende establecer, de la procedencia de sus directivos o del número de países en los que fabrica. Así mismo, es importante destacar la influencia que ejerce la postura, proactiva o reactiva, que adopte dicha empresa en la articulación de la respuesta que ofrece a sus grupos de interés. Todo ello posibilita la toma de decisiones de los agentes económicos, sociales y gubernamentales en aras de potenciar el compromiso de las empresas hacia la sociedad en la que localizan sus operaciones.

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, no permite un acercamiento personal a la realidad de cada una de dichas empresas. Recomendamos, por tanto, la realización de *estudios de casos* que nos permitan conocer qué compromisos concretos 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. En segundo lugar, hemos de tener en cuenta la *imposibilidad de generalizar los resultados obtenidos* a otros ramas de actividad económica distintas a la industria manufacturera y, dentro de ésta, a cualquier otro sector de actividad económica. Proponemos en este caso la realización de nuevas *investigaciones en otros sectores de*

*actividad* (manufactureros y no manufactureros) al objeto de corroborar la existencia de diferencias en el esfuerzo social de las empresas atendiendo al área de actividad económica en la que desarrollan operaciones. Así mismo, sería de gran interés *analizar el esfuerzo social de las empresas de origen español que operan en el sector del automóvil y compararlo con el de las subsidiarias de origen extranjero.*

## **Anexo 1. Factores de respuesta social**

### **Factor 1. Control del proceso de respuesta y de sus resultados**

Evaluar rendimientos del personal en tareas de respuesta social corporativa (RSC).

Conocer la opinión de los grupos de interés sobre la RSC.

Exigir informes a la dirección sobre su contribución a la RSC.

Control del presupuesto social.

Evaluación de la actuación de los suministradores en términos de RSC.

Valorar el impacto social de la introducción de nuevos productos.

### **Factor 2. Análisis del entorno de grupos de interés**

Consulta de publicaciones.

Determinación del grado de cooperación/amenaza de los grupos de interés.

Análisis de impacto (presente y futuro) de las exigencias de los grupos de interés.

Determinación del tipo de intereses que tienen los grupos de interés en la empresa.

Priorizar las exigencias de los grupos de interés.

Estimar las probabilidades de que surjan nuevas demandas en el entorno de grupos de interés.

### **Factor 3. Implantación de la respuesta social**

Asignar papeles centrales de implantación de la RSC a la dirección.

Formar equipos de trabajo interdisciplinarios para identificar demandas sociales y buscar respuesta a las mismas.

Designar personal que estará en contacto directo con los grupos de interés.

Comunicar a toda la organización los objetivos y planes de RSC.

Seleccionar personal experto para poner en práctica la RSC.

Motivar la involucración de los miembros de la empresa en mantener el bienestar de la sociedad.

### **Factor 4. Formulación de la respuesta social**

Establecer estándares de actuación.

Establecer la respuesta más adecuada a cada demanda o grupo de interés.

Formular proyectos de formación de personal para la implantación de planes sociales.

Formular procedimientos de actuación social en todas las áreas de la empresa.

Especificar contenido, recursos, duración y persona responsable de los planes sociales.

Definir sistemas de evaluación y compensación de personal por su desempeño en la implantación de planes sociales.

## Bibliografía

- Ackerman, R. W.** (1975). *The social challenge to business*. Harvard University Press. Cambridge, MA. Estados Unidos.
- Amba-Rao, S.C.** (1993). AMultinational 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). ASocial demands as strategic issues: Some conceptual problems@. *Strategic Management Journal*, 3: 347-357.
- Arlow, P. y Gannon, M.J.** (1982). ASocial responsiveness, corporate structure and economic performance@. *Academy of Management Review*, 7 (2): 235-241.
- Armstrong, R. W. y Sweeney, J.** (1994). AIndustry type, culture, mode of entry and perceptions of international marketings ethics problems: a cross-cultural comparisons@. *Journal of Business Ethics*, 13: 775-785.
- Ball, D. A. y McCulloch, W.H.** (1993). *International Business. Introduction and essentials*. Irwin. Boston, MA. Estados Unidos.
- Baron, D.** (1994). AIntegrated strategy: market and nonmarket components@. Working paper, Graduated School of business, Standford University. Palo Alto, CA.
- Beliveau, B.; Cottrill, M. y O'Neill, H. M.** (1994). APredicting corporate social responsiveness: A model drawn from three perspectives@. *Journal of Business Ethics*, 13: 731-738.
- Berthoin-Antal, A.** (1985). AInstitutionalizing corporate social responsiveness: lessons learned from the Migros experience@. En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 7). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Berthoin-Antal, A.** (1990). *Corporate social performance: Rediscovering actors in their organizational contexts*. Doctoral Dissertation at the Technical University of Berlin.
- 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.** (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.
- Castillo Clavero, A.M.** (1986). *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. España.
- Czinkota, MR. y Ronkainen, I.A.** (1996). *Marketing internacional*. McGraw Hill. Madrid. España.

- Daniels, J.D. y Radebaugh, L.H.** (1992). *International business. Environments and operations*. Addison Wesley. New York. Estados Unidos.
- Davis, K. y Blomstrom, R. L.** (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. (3rd ed.). McGraw-Hill Book Company. New York, Estados Unidos.
- Davis, K. y Frederick, W.C.** (1984). *Business and Society*. McGraw Hill. Singapore.
- Durán, J.J.** (1996). *Multinacionales españolas I. Algunos casos relevantes*. Pirámide. Madrid. España.
- Escanciano García-Miranda, C. y Riesgo Fernández, P.** (1996). AEl sistema de gestión medioambiental como estrategia de la empresa@. *La empresa en una economía globalizada*. AEDEM. Granada.
- Fombrum, C.** (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press. Boston.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Pitman/Ballinger (Harper Collins). Boston.
- Freeman, R.E. y Gilbert, D.R.** (1987). AManaging 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). AStakeholder influence strategies@, *Academy of Management Review*, Vol. 24 (2), pp. 191-205.
- Fundación Empresa y Sociedad** (1997). Madrid. España.
- Grant, R.M.** (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. España.
- Grosse, R. y Kujawa, D.** (1995). *International business. Theory and managerial applications*. Irwin. Chicago. Estados Unidos.
- Hill, Ch. W. y Jones, G. R.** (1989). *Strategic management. An integrated approach*. Houghton Mifflin. Estados Unidos.
- Hill, Ch. W. y Jones, G. R.** (1996). *Administración estratégica* (30 ed.). McGraw-Hill. Colombia.
- Jarillo, J.C. y Martínez, J.** (1991). *Estrategia internacional: Más allá de la exportación*. McGraw Hill. Madrid. España.
- Kedia, B.L. y Kuntz, E.C.** (1981). AThe 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.
- Kohls, J.** (1985). ACorporate board structure, social reporting and social performance@. En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.7). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Kostova, T.; Zaheer, S.** (1999). AOrganizational 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). AStrategy, social responsibility and implementation@. *Journal of Business Ethics*, 9: 11-19.

- López Duarte, C. y García Canal, E. (1996).** ALa inversión directa realizada por empresas españolas: análisis a la luz de la teoría del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior@. *La empresa en una economía globalizada*. AEDEM. Granada.
- Luthans, F.; Hodgetts, R. M. y Thompson, K. R. (1990).** *Social issues in business. Strategic and public policy perspectives*. (6th ed.). McMillan. New York. Estados Unidos.
- 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 Schneeweis, T. (1988).** ACorporate social responsibility and firm financial performance@. *Academy of Management Journal*, 31: 854-872.
- Merenda, M.J. (1981).** AThe process of corporate social involvement: Five case studies@. In Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.3). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Mitchell, N. (1983).** AOwnership, control and social policy@. In 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).** AToward 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.
- Narayanan, V.K. y Fahey, L. (1987).** AEnvironmental analysis for strategy formulation@. En King, W.R. y Cleland, D.I. (eds) *Strategic planning and management handbook*. Van Nostrand Reinhold Co. New York. Estados Unidos.
- ONU (1993).** *Environmental management in transnational corporations*. Naciones unidas. New York. Estados Unidos.
- 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.
- Sonnenfeld, J.A. (1982).** "Structure, culture and performance in public affairs: A study of the forest products industry". En Preston, L. E. (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 4). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Stanwick, P.A. y Stanwick, S.D. (1998).** AThe relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance. An empirical examination@. *Journal of Business Ethics*, 17: 195-204.
- Tavis, L. A. y Glade, W. P. (1988).** AImplications for corporate strategies@. En Tavis, L.A. (Ed.) *Multinational managers and host government interaction*: 287-320.

- Taylor, M. L.** (1981). "Implementing affirmative action: Impetus and enabling factors in five organizations". En Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol 3). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- Terpstra, V.** (1987). *International marketing* (4th ed.). The Dryden Press. New York. Estados Unidos.
- Thompson, A. A. (Jr.) y Strickland, A. J.** (1990). *Strategic management: Concepts and cases*. 5th edition. Irwin. Estados Unidos.
- Thompson, A. A. (Jr.) y Strickland, A. J.** (1994). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Addison Wesley. Estados Unidos.
- Waddock, S. A. (1993)**. AReformulación 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.
- Wilson, L.J.** (1990). ACorporate issues management: An international view@. *Public Relations Review*, 16: 40-51.
- Wood, D. J.** (1991a). ACorporate social performance revisited@. *Academy of Management Review*, 16 (4): 691-718.
- Wood, D. J.** (1991b). ASocial 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). ASocial responsibilities of corporate managers in an international context@. *Journal of Management Development*, 11 (4): 49-56.