

UNA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA FRENTE A LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA

Déniz Déniz, M. C.

De Saá Pérez, P.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RESUMEN

El presente trabajo pretende resaltar la importancia de la dirección eficaz de la política social como una fuente potencial de competitividad. Para ello, se ha profundizado en el análisis de las relaciones empresa-sociedad cuando dichas empresas tienen carácter internacional a través de una investigación que ha tratado de llenar parte del vacío empírico que caracteriza a este campo de investigación. Los resultados alcanzados nos han permitido constatar la existencia de un cambio de tendencia en la percepción de las empresas acerca del esfuerzo corporativo destinado a la protección del bienestar social. De este modo, se observa como las empresas que están sometidas a una mayor intensidad competitiva son las que realizan un esfuerzo mayor para desarrollar un proceso estratégico de respuesta social que atienda a las demandas de sus grupos de interés. Dicho esfuerzo comienza a ser considerado como un elemento estratégico que puede llevar a la diferenciación empresarial en situaciones de alta rivalidad competitiva y que la empresa no debe descuidar en aquellas situaciones en que el beneficio empresarial es reducido.

PALABRAS CLAVE: respuesta social corporativa, visión de la empresa basada en los recursos, intensidad de la competencia, ventaja competitiva.

ABSTRACT

This article tries to stand out the importance of the social policies management as a potential source of competitive advantage. With this goal, we have analyzed the relationships between the international companies and the society through an empirical research. The results have allowed us to verify the existence of a change in companies' perception about the effort they dedicate to the protection of the social well-being. This way, companies operating in a higher competitive environment make a higher effort to institutionalize a strategic process of social response. This process will allow firms to answer their stakeholders' demands, and can become a distinctive strategic factor that could differentiate the firm in a competitive environment.

KEYWORDS: corporate social response, resource-based view, competitive intensity, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

En el marco de globalización y de competencia en el que se desenvuelve hoy día la actividad empresarial, uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones es el de la competitividad. Para sobrevivir y tener éxito en este contexto, la empresa se ha visto obligada a pensar en unos términos estratégicos cada vez más amplios, desarrollando estrategias activas y de espíritu emprendedor que incluyan elementos sociales, políticos y ecológicos, además de los competitivos. Este hecho es todavía más patente en el ámbito internacional ya que la globalización de los mercados requiere que las empresas que operan a escala mundial generen unas capacidades no sólo para ofrecer bienes y servicios de alta calidad a los países anfitriones, sino también para contribuir al desarrollo de dichos países. De esta manera, según Waddock (1993), la interdependencia entre sistemas sociales, los avances tecnológicos que conectan a las organizaciones con otros sistemas y la creciente turbulencia e incertidumbre del entorno han obligado a las empresas a asumir y ampliar su papel en el campo político y social, además de en el mercado.

En este nuevo contexto competitivo resulta necesario considerar no sólo los factores del entorno, tal y como defienden los modelos tradicionales, sino también aquellos factores internos que permiten a la empresa identificar todas las presiones a las que debe hacer frente (Waddock, 1993). Una organización que quiera tener éxito en el futuro probablemente deberá enfrentarse con factores competitivos adicionales a los incluidos en el modelo de Porter (1980) y en el diamante de competitividad global (Porter, 1990). En esta línea, y siguiendo el argumento de la visión de la empresa basada en los recursos, sugerimos que en la medida en que la empresa sea capaz de reconocer su interdependencia con los grupos de interés, reflexionar sobre los estándares éticos apropiados a cada situación y dar una respuesta adecuada y a tiempo, poseerá una capacidad valiosa, rara, inimitable e insustituible, es decir, una capacidad distintiva (Litz, 1996).

Sobre la base de estas consideraciones, el objetivo del trabajo que a continuación presentamos es conocer en qué medida las empresas internacionales que operan en España aumentan el esfuerzo que destinan al sostenimiento del bienestar social cuando se ven sometidas a una fuerte intensidad de la competencia en su sector de actividad. Los resultados alcanzados en esta investigación nos permiten extraer conclusiones acerca del grado de institucionalización de la respuesta social corporativa como elemento estratégico de competencia.

EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA

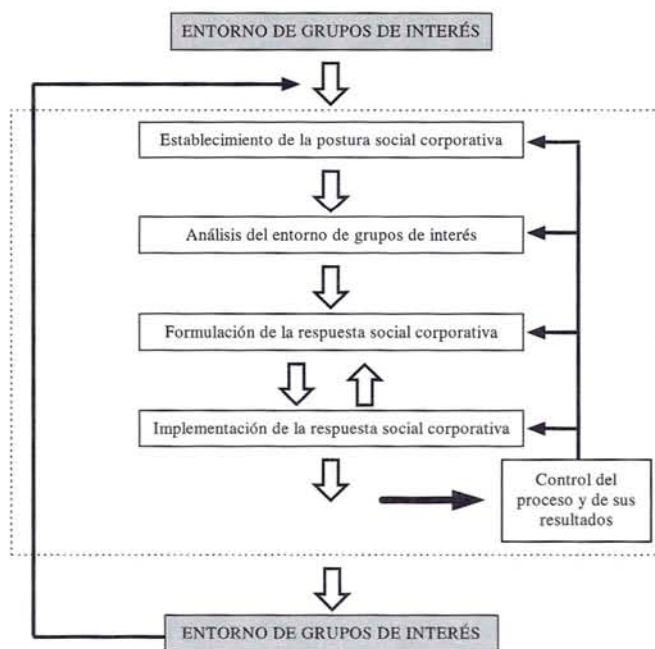
La necesidad manifiesta de asumir compromisos sociales se recoge de forma explícita en muchas de las perspectivas teóricas presentes en la literatura sobre la teoría de la organización (e.g. Post, 1978; Aldrich, 1984; Marcus y Goodman, 1986; Beliveau *et al.*, 1994), la economía de las organizaciones (e.g. Wilson, 1980; Kaufman *et al.*, 1989), la dirección estratégica (e.g. Freeman, 1984; Hosmer, 1994; Litz, 1996; Melé *et al.*, 1997) y el marketing (Samli, 1992; Sirgy, 1996). Sobre la base de dichas aportaciones, trabajos como los de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991a, 1991b) intentan construir un modelo explicativo global para describir la implicación social de la empresa, donde surgen conceptos como la *performance* social corporativa, definida como “[...] una configuración de principios de responsabilidad social, procesos de respuesta social y políticas, programas y resultados observables de las organizaciones cuando se refieren a sus relaciones con la sociedad” (Wood, 1991a: 693). En esta definición se integran varios elementos importantes. En primer lugar, nos encontramos con las categorías de responsabilidad social, que hacen referencia a los ámbitos -económico, legal, ético y discrecional- en los que la empresa puede actuar en materia social (Carroll, 1989) y con los principios de responsabilidad social entendidos como aquel conjunto de valores que motiva a la empresa a actuar en cualquiera de los ámbitos anteriores (Wood, 1991a, 1991b). Ambos aspectos conforman el primer elemento de la *performance* social corporativa, la responsabilidad social, del cual se deriva la respuesta social corporativa, segundo elemento del citado concepto. A su vez, la *performance* social corporativa se compone de un tercer elemento: los resultados sociales del comportamiento corporativo, que hace referencia al impacto que produce la actuación de la empresa en sus grupos de interés.

De todos los elementos analizados el que supone el paso de las categorías y principios de responsabilidad social a los procesos, esto es, a la acción, es la respuesta social. Mientras que los principios de responsabilidad social expresan un valor básico que motiva a las personas a actuar (Wood, 1991a, 1991b, 1994), la respuesta social se constituye como un puente entre la responsabilidad social corporativa y la preocupación estratégica de los negocios. Así, la organización es analizada por los mecanismos, procedimientos, acuerdos y modelos de comporta-

miento que podrían categorizarla como más o menos capaz de responder a las presiones sociales (Frederick, 1978).

Como hemos señalado anteriormente, resulta necesario que las estrategias de respuesta social estén integradas en los sistemas operativos de la organización y, por tanto, sean incorporadas a la toma de decisiones corporativa. Así, existen múltiples aportaciones procedentes de la literatura que conforma el campo de estudio empresa-sociedad y de aquella otra que centra su atención en la dirección estratégica de la empresa que han pretendido esclarecer en qué consiste la institucionalización de un proceso de respuesta social por parte de las empresas (Arcelus y Schaefer, 1982; Chase y Chase, 1987; Wood, 1991a, 1991b). La integración de dichos trabajos nos permite concluir que la adopción de un proceso de respuesta social por parte de las empresas requiere el desarrollo interactivo de cinco funciones básicas totalmente interrelacionadas que de forma recíproca afectan y se ven afectadas por el entorno empresarial (véase figura 1). La puesta en práctica de dichas funciones, tal y como señalamos a continuación, habrá de observar una serie de aspectos que determinarán el éxito en la implementación de dicho proceso de respuesta (Déniz, 1999).

Figura 1. Proceso de respuesta social corporativa.



Fuente: Déniz, 1999.

Establecimiento de la postura social corporativa. El establecimiento de la misión social consiste, esencialmente, en recoger de forma explícita un componente de responsabilidad y compromiso hacia la sociedad, que sea correctamente percibido por los grupos de interés de la empresa y que se exprese implícitamente a través de la actuación de su personal (Rupp, 1994). La postura social corporativa guiará el tratamiento de los distintos grupos de interés, llegando a consolidarse en un conjunto de principios o valores que hacen que la empresa adquiera una cultura distintiva (Thompson y Strickland, 1990, 1994).

Análisis del entorno de grupos de interés . Esta fase del proceso de respuesta social implica la identificación de los grupos de interés de la empresa y el análisis de las demandas o exigencias procedentes de los mismos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos empresariales establecidos a cualquier nivel. Cada empresa tiene su propio conjunto de grupos de interés, no todas las categorías son importantes para todos los negocios y algunas categorías tendrán más peso que otras en función del número de grupos específicos que representen, de la fuerza de sus relaciones con la empresa o de su efecto sobre la misma (Wood, 1994). Así mismo, y con el tiempo, los individuos, grupos y organizaciones que componen los grupos de interés de una organización cambiarán, algunos desaparecerán y otros se incorporarán. Por otra parte, la fuerza de las relaciones entre los distintos grupos de interés y la compañía puede cambiar y las relaciones entre grupos también pueden hacerlo. Ello requiere un esfuerzo por trazar el mapa del entorno de los grupos de interés de la compañía, llegando a una serie cronológica de mapas que pueden ser analizados como tendencias. A modo de conclusión, podemos afirmar que “[...] si los directivos quieren acometer de forma exitosa la dirección de sus grupos de interés, es esencial que tengan una lectura precisa sobre los intereses y las bases de poder de dichos grupos” (Wood, 1994:177).

Formulación de la respuesta social corporativa. El proceso de respuesta social que proponemos contempla la necesidad de formular estrategias de respuesta a la sociedad al objeto de atender las obligaciones que la empresa ha contraído con la misma. Concretamente, la formulación de la respuesta social corporativa implicará: (a) la elección del tipo de estrategia que va a adoptar la empresa para dar respuesta a las demandas de sus grupos de interés y (b) la formulación de políticas y programas que permitan implementar la estrategia de respuesta elegida. Freeman (1984) afirma que la empresa podrá adoptar, y de hecho adoptará, una estrategia o forma de respuesta para cada tema social o para cada grupo de interés específico atendiendo, por ejemplo, al potencial de cooperación y/o amenaza de sus grupos de interés o a la urgencia y prioridad de las demandas planteadas por éstos. El autor considera que la empresa ha de elegir la estrategia social que refleje en todo momento los valores expuestos en su afirmación de misión, teniendo en cuenta cómo se verá afectado cada grupo de interés por el tipo de estrategia o respuesta a elegir. Así mismo, es particularmente importante que la empresa defina su estrategia social teniendo en cuenta el tipo de estructura que la caracteriza (áreas que la componen y relaciones entre las mismas) así como las competencias de su personal en el establecimiento de relaciones con el entorno de grupos de interés. En la misma línea, Bauer (1978) afirma que la elección del tipo de respuesta a ofrecer a las demandas procedentes de los grupos de interés de la empresa se verá afectada por el número de niveles organizativos implicados en la implantación de la misma.

Implementación de la respuesta social corporativa. Esta fase pretende poner en marcha los planes (metas, estrategias) que se han formulado. Siguiendo a Thompson y Strickland (1990), la implantación de las políticas y programas sociales incorporará decisiones de estructura, presupuestos, asignación de personal, motivación, recompensas, sistemas de información y liderazgo gerencial. En este sentido, Thompson y Strickland (1990) afirman que la empresa habrá de seleccionar personal específico (interno o externo) para los puestos clave en la implementación de la estrategia social; pondrá en marcha programas de socialización de su personal para conseguir implantar sus programas sociales; y designará personas que estarán en contacto directo con los grupos de interés (internos y externos) estableciendo incluso negociaciones con los mismos (Hill y Jones, 1989). Para lograr el éxito en la puesta en práctica de los programas sociales, la empresa motivará la implicación de su personal en el mantenimiento del

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

Control del proceso de respuesta social y de sus resultados. Esta actividad pretende asegurar que la organización permanezca en la línea de sus objetivos y estrategias de respuesta social y los logre. En esta línea, Hill y Jones (1989, 1996) afirman que la empresa evaluará si se han alcanzado las metas sociales establecidas en todos los niveles de la organización, controlará el cumplimiento de los presupuestos asignados a cada programa social y el rendimiento del personal asignado al desarrollo de las actividades encaminadas a contribuir al bienestar de la sociedad; la información obtenida del control de su actuación social será utilizada para establecer medidas correctoras sobre cualquiera de las fases del proceso de respuesta (análisis del entorno, elección de la estrategia, definición de programas de acción e implementación). Los autores destacan la importancia de llevar un cuidadoso seguimiento de la opinión que tienen los grupos de interés acerca de los resultados del proceso de respuesta social adoptado. De forma complementaria, Kohls (1985) y Thompson y Strickland (1990, 1994) destacan que la empresa ha de exigir informes a los directivos de todos los niveles para conocer cuál ha sido la contribución de sus respectivas áreas al cumplimiento de las obligaciones con la sociedad.

LA RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA ANTE LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA DESDE LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS

En un entorno cada vez más competitivo y cambiante, que obliga a pensar en términos estratégicos cada vez más amplios, la empresa deberá evaluar el impacto de su nueva estrategia de negocio sobre sus valores corporativos, así como las nuevas relaciones que surgirán con los grupos de interés (Freeman, 1984). En este contexto, las empresas han de incluir la toma de decisiones sociales en su proceso de planificación estratégica, dejando de considerarla como aquel área de la que se puede recortar esfuerzo y recursos en períodos críticos e intentando potenciarla al objeto de desarrollar una fuente de ventaja competitiva (*e.g.* Waddock, 1993; Escanciano y Riesgo, 1996; y Martín, 1996).

El reconocimiento de que las empresas dependen de, y a su vez influyen sobre, su entorno social, de que las políticas gubernamentales afectan a las políticas empresariales o de que los grupos de protesta frente a las puertas de una empresa pueden influir sobre sus beneficios ha contribuido a poner de manifiesto la necesidad de cuidar las relaciones que existen entre empresas, gobiernos y otras instituciones (Senge, 1990; Bellah *et al.*, 1991). Muestra de este reconocimiento son los numerosos trabajos que destacan la estrecha asociación existente entre los conceptos estrategia de empresa y responsabilidad social corporativa (*e.g.* Ansoff, 1979; Schendel y Hofer, 1979; Freeman, 1984), así como el posible vínculo entre la responsabilidad social corporativa y los resultados económicos (*e.g.* Folger y Nutt, 1975; Vance, 1975; Sturdivant y Ginter, 1977; Cochran y Wood, 1984).

En esta línea, la visión de la empresa basada en los recursos¹ como nuevo enfoque para el estudio de la competitividad empresarial defiende que el origen de la ventaja competitiva no se halla tanto en los factores externos, como en aquellos recursos valiosos que poseen las em-

presas (Wernerlft,1984; Barney 1991; Grant,1991; Peteraf,1993; Teece *et al.*,1997; etc.). En términos generales, este planteamiento examina la relación entre las características internas de las empresas y su posicionamiento competitivo defendiendo la idea de que existen diferencias sistemáticas entre las empresas en la medida en que éstas controlan recursos que son necesarios para implantar las estrategias (las empresas de un sector o grupo pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan); y que estas diferencias son relativamente estables (estos recursos pueden no ser perfectamente móviles y, de esta forma, la heterogeneidad puede ser de larga duración) (Foss, 1997).

Así, y siguiendo a autores como Litz (1996), una empresa que posea la habilidad de percibir, valorar y responder a las demandas sociales y éticas de sus grupos de interés, tiene una importante capacidad distintiva que debe explotar. La empresa ha de desarrollar unas habilidades para responder de una forma decisiva y a tiempo a un estímulo relevante mediante “[...] la capacidad de entender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de planificación y todas las habilidades en relaciones públicas para el logro de un objetivo: la participación significativa en la creación de una política pública que afecta al destino personal e institucional” (Chase, 1982:1-2). De esta manera, se pone de manifiesto el valor potencial que puede ser alcanzado en la formulación e implementación de respuesta a los temas que la empresa está obligada a atender si quiere lograr o mantener una legitimidad institucional (Parsons, 1960).

Para Litz (1996), esta acción de respuesta que implica, a su vez, una identificación de los grupos de interés y una reflexión ética, constituye una capacidad que, considerada junto con las capacidades básicas en materia de contabilidad, finanzas, marketing y producción, podría garantizar la sostenibilidad organizativa. Pero, tal y como sugieren Fernández *et al.*, (1998:40), “[...]aunque una empresa puede poseer múltiples capacidades, su mera posesión no es razón suficiente para tener el éxito en la competencia con otras empresas. La ventaja competitiva surge de la posesión de alguna capacidad que sea distintiva de la empresa, algo que hace particularmente bien en comparación con los competidores”.

Así pues, en la medida en que una empresa pueda reconocer su interdependencia con los grupos de interés, reflejar los estándares éticos apropiados a la situación y reaccionar de una forma adecuada y a tiempo, esta empresa poseerá una capacidad valiosa, rara, inimitable e insustituible, es decir, poseerá una capacidad distintiva. La capacidad de respuesta social es “valiosa” para la empresa porque permite responder a las demandas de sus distintos grupos de interés. Es la heterogeneidad de estos grupos la que determina la especificidad en la propias políticas de respuesta social, que garantiza su carácter único y dificulta su imitabilidad por parte de otras empresas, ya que con el tiempo los individuos, grupos y organizaciones que componen los grupos de interés de una empresa cambiarán, algunos desaparecerán y otros se incorporarán. Además, una política de respuesta social bien desarrollada es un “activo invisible” (Itami, 1987) que crea valor cuando está integrado en los sistemas operativos de una organización. Las estrategias de respuesta social que están bien integradas en la organización son difíciles de imitar debido a que, en primer lugar, es difícil identificar los mecanismos precisos por los que se articula una respuesta global para responder a las demandas de los distintos grupos de interés y generar valor, ya que para imitar un sistema complejo es necesario entender cómo interactúan sus elementos. En segundo lugar, el desarrollo de una política de respuesta social eficaz depende del tiempo, es decir, consiste en políticas desarrolladas durante años y que no pueden ser fácilmente adquiridas en el mercado por los competidores (Dierickx y Cool,

1989). Un competidor puede saber que un sistema de respuesta social es valioso, pero también sabe que su imitación inmediata es imposible debido al tiempo que se necesita para implementar completamente la estrategia (asumiendo que el sistema pueda ser comprendido). Además, pueden existir límites a la habilidad de los directivos para replicar con éxito elementos socialmente complejos como la cultura y las relaciones interpersonales o la capacidad de respuesta social (Barney, 1992).

Según Azone y Bertelè (1994), una estrategia social eficaz puede crear una ventaja competitiva, si bien requiere un alto compromiso por parte de todos los integrantes de la organización y un conocimiento profundo para seleccionar en cada ocasión una estrategia consistente con las características del contexto en el cual opera. Cuando este contexto se caracteriza por una alta rivalidad competitiva y la empresa posee una ventaja superior en términos de *performance* social, ésta tratará de exigir estándares más restrictivos en materia de responsabilidad social de tal forma que pueda explotar su ventaja competitiva frente a quienes aún no han contemplado dicha responsabilidad como elemento integrante de su estrategia.

En esta línea, Waddock (1993) establece que la estructura sectorial, caracterizada entre otros aspectos por el grado de fragmentación, afecta a la estrategia porque aumenta o disminuye la competencia y proporciona una oportunidad para el posicionamiento competitivo. En la definición de dicha estrategia es necesario que el estratega corporativo utilice una perspectiva de macro-sistemas y determine cuáles son los sistemas más relevantes en los que la empresa desarrolla sus actividades. Así, y al adquirir conciencia de la importancia de las relaciones de interdependencia entre la empresa y la sociedad, las cuestiones sociales, políticas y ecológicas quedarán incorporadas en la definición de las estrategias corporativas válidas que habrá de desarrollar la empresa para operar en un entorno de competencia global. Por ejemplo, y si centramos nuestra atención en una de las demandas sociales de mayor importancia en nuestros días como es el deterioro del medio ambiente y sus consecuencias para el bienestar social, Martín (1996) establece que la consideración del medio ambiente como una variable estratégica va a suponer en el medio y largo plazo un factor de diferenciación para la empresa en un marco de competitividad global que pueda convertirla en líder de su sector, al contribuir a un aumento de su cuota de mercado que repercutirá positivamente en su cifra de beneficios y, por tanto, en su rentabilidad, siempre que la empresa consiga internalizar los costes originados por las mejoras ecológicas que realice a distintos niveles. Esto se producirá, sobre todo, si el resto de los competidores sólo se ha preocupado por el mero cumplimiento de la legislación, no adoptando una actitud anticipadora en la resolución de este tipo de demandas sociales.

Este mismo argumento lo defienden Escanciano y Riesgo (1996) cuando afirman que el mercado, cada vez más globalizado, comienza a seleccionar productos y procesos en función de su grado de compatibilidad con el medio ambiente y que al no reaccionar todos los agentes de modo uniforme y simultáneo, estas consideraciones se revelarán como fuentes de ventaja competitiva. De ahí la necesidad de que la empresa considere este tipo de políticas como inherentes a su estructura organizativa y que las implante a todos los efectos como prioridad para sobrevivir en un mercado en los que las exigencias sociales y medioambientales son una realidad.

En la línea de estos argumentos, el objetivo que nos planteamos en este trabajo es conocer en qué medida las empresas aumentan sus esfuerzos, el tiempo y los recursos que destinan al sostenimiento del bienestar social cuando se ven sometidas a una fuerte intensidad de la competencia en su sector de actividad. Es decir, en qué medida se esfuerzan por edificar una

ventaja competitiva sustentada en la institucionalización de un proceso de respuesta social que les permite alcanzar una diferenciación para hacer frente a tan alta rivalidad. Es por ello que nos planteamos como hipótesis de trabajo la siguiente:

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

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Contexto de la investigación y Población. La elección del ámbito internacional se debe a que la globalización de los mercados requiere que las empresas generen unas capacidades no sólo para realizar una oferta de calidad a los países anfitriones sino también para contribuir a su desarrollo en términos de la calidad de vida de sus ciudadanos. A pesar de esta realidad, la investigación sobre la respuesta social de las empresas internacionales sigue siendo escasa en relación al estudio del resto de las prácticas directivas. Por este motivo, y al objeto de contribuir al avance del conocimiento científico en el presente campo de estudio, decidimos centrar nuestro trabajo en el análisis de la respuesta social de las empresas internacionales.

Sobre la base de las cifras de inversión directa en España para el período 1988-1996, proporcionadas por la Dirección General de Inversiones Exteriores, podemos afirmar que los dos sectores manufactureros más importantes en cuanto a recepción de inversión extranjera han sido: el sector químico y el de automoción². El universo de estudio se delimitó a partir de la información proporcionada por las embajadas en España de los países con mayor inversión en las dos ramas de actividad elegidas para la investigación. Dicha información fue completada con la base de datos obtenida de *Dun & Bradstreet International* y confirmada mediante contactos telefónicos con cada una de las empresas de la población. Finalmente, dicha población se situó en 470 empresas (330 del sector químico y 140 del sector del automóvil).

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 remitido a los directores generales de las subsidiarias objeto de análisis. En dicho cuestionario 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 utilizó una escala compuesta por 28 ítems - véase Anexo 1- con la que se pretendía conocer en qué medida las subsidiarias encuestadas desarrollaban las cinco funciones que integran el modelo de respuesta social propuesto. Dicha escala ha sido validada en una investigación preliminar en la que se verifica que la respuesta social corporativa implica el desarrollo de las cinco funciones básicas anteriormente expuestas (establecimiento de una postura social corporativa, análisis de los grupos de interés de la empresa, formulación de una estrategia que consiga responder a las demandas de los grupos de interés detectadas en el apartado anterior, implementación de la estrategia formulada y control de todo el proceso anterior así como de sus resultados) y que el desarrollo de cada una de ellas conlleva la realización de acciones en los ámbitos que ya han sido señalados (Déniz, 1999), - véase Anexo 1

Con respecto a la intensidad de la competencia, se plantearon doce proposiciones relacionadas con los factores enumerados por Grant (1996) para la determinación de la misma: (a) el número de competidores y equilibrio entre los mismos, (b) el ritmo de crecimiento del sector, (c) la existencia de barreras de movilidad, (d) la existencia de barreras de salida (activos

especializados, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales), (e) el montante de costes fijos y de almacén, (f) la existencia de costes de cambio, (g) la existencia de excedentes de capacidad, (h) la diversidad de competidores en el sector, (i) la existencia de intereses estratégicos en el sector por parte de algunos competidores clave, (j) la oferta de productos perecederos y (k) la equiparación de los competidores en tamaño y capacidad.

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% y el margen de error que asumimos es del 9,11%, 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.

Análisis estadísticos. Al objeto de verificar la fiabilidad de la escala de medición propuesta utilizamos el estadístico *alpha* de Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala. Por otra parte, aplicamos un análisis de componentes principales con rotación *varimax* al conjunto de variables explicativas de la intensidad de la competencia, al objeto de reducir su dimensión. Así mismo, con el fin de conocer la influencia sectorial en las variables de respuesta social e intensidad de la competencia se aplicó la prueba *t de Student* para dos muestras independientes. Finalmente, y al objeto de conocer la influencia que ejercen los factores determinantes de la intensidad de la competencia en la respuesta social, utilizamos el coeficiente de correlación de *r Pearson*. A continuación se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación de este proceso metodológico.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La medición del esfuerzo social corporativo se efectuó a partir de los cinco factores representativos de las cinco fases de la respuesta social. Al objeto de conocer la influencia del tipo de actividad desarrollada por la empresa en el esfuerzo social de la misma, se aplicó el *test de la t* para muestras independientes. Si consideramos como nivel de significación aceptable el 5%, los resultados alcanzados nos muestran que no existen diferencias significativas en el esfuerzo social dependiendo del sector de actividad, tal y como se muestra en el cuadro 1.

CUADRO 1. Esfuerzo social de las empresas del sector químico y de automoción.

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

*** Nivel de significación < 0,10.

La evidencia empírica (véase cuadro 2) nos muestra que a un nivel de significación del 5% tampoco existen diferencias significativas relevantes entre los dos sectores en lo que a la rivalidad competitiva se refiere. Por el contrario, es entre los encuestados pertenecientes a un mismo sector donde se observa una gran disparidad de opinión sobre cuál es el nivel de competencia existente en el mismo. Por tanto, podemos concluir que la medida de competencia de la que disponemos constituye únicamente una medida de la percepción, a nivel de subsidiaria encuestada, de la rivalidad que ésta experimenta en su ámbito de actividad. Por este motivo, analizamos de forma conjunta, para todos los individuos, el grado de asociación entre el esfuerzo destinado por las subsidiarias encuestadas al desarrollo de actividades de respuesta social y el grado de rivalidad que cada una de ellas percibe en su área de actividad.

CUADRO 2. Intensidad de la competencia en los sectores químico y de automoción.

Dimensiones de la intensidad de la competencia	Sectores	n	Medias	DT	t (p)
F1 Fragmentación del sector y clientes móviles.	Químico	57	0,14	1,02	1,79 (0,077)***
	Automóvil	33	-0,25	0,96	
F2 Barreras de movilidad y salida.	Químico	57	-0,02	1,1	-0,59 (0,558)
	Automóvil	33	0,11	0,78	
F3 Márgenes reducidos.	Químico	57	-0,01	0,93	-0,32 (0,753)
	Automóvil	33	0,06	1,12	
F4 Intereses estratégicos en el sector	Químico	57	-0,18	-0,18	-2,44 (0,018)**
	Automóvil	33	0,39	0,39	

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

En primer lugar, se analizó la fiabilidad de la escala utilizada para medir la intensidad de la competencia en el sector (véase cuadro 3). Para ello aplicamos el coeficiente *alpha* de Cronbach a dicha escala obteniéndose un valor igual a 0,6396. Siguiendo a George y Mallery (1995) podemos afirmar que la escala es cuestionable, existiendo dos variables que de ser eliminadas de la misma aumentarían su fiabilidad a un valor de 0,6628. Estas dos variables eran la existencia de competidores equiparados en tamaño y capacidad, y la oferta de un producto perecedero por parte de la empresa encuestada. Decidimos eliminar ambas variables del estudio con la finalidad de aumentar la fiabilidad de la escala. En este sentido, la oferta de productos perecederos no parece ser una variable característica de los sectores analizados y, de la misma forma, la mayor o menor equiparación de los competidores en cuanto a tamaño y capacidad no constituye un determinante de la intensidad de la competencia que soportan las subsidiarias encuestadas. Esto es así porque tanto el sector químico como el de la automoción se caracterizan por un alto grado de internacionalización de sus empresas, de tal forma que las subsidiarias que establecen en los países anfitriones competirán entre sí en similares condiciones de tamaño y capacidad productiva. Siguiendo a Grant (1996) la intensidad de competencia será más feroz cuando los competidores son muy diversos en tamaño y capacidad.

En segundo lugar, aplicamos un método de reducción de la dimensión al conjunto de variables explicativas de la intensidad de la competencia (véase cuadro 3); concretamente, se llevó a cabo un *análisis de componentes principales* con rotación *varimax*. Para la realización del mismo se contrastó la hipótesis nula de la no correlación entre los ítems originales, puesto que si las correlaciones fuesen inexistentes o pequeñas sería improbable que los ítems compartieran factores comunes, no pudiéndose simplificar la medida sin perder información. Dicha hipótesis nula se testó con las siguientes pruebas: el test de esfericidad de Bartlett y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cuyos resultados fueron favorables mostrando así la idoneidad del análisis de componentes principales.

CUADRO 3. Análisis de componentes principales de la escala diseñada para medir la intensidad de la competencia.

ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES					
KMO	0,67668	Esfericidad de Bartlett	122, 6717		
		Nivel de significación	(0,0000)		
Ítems	Comunalidad	Cargas factoriales			
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Número elevado de competidores	0,55943	0,72796			
Clientes móviles	0,48111	0,63243			
Exceso de capacidad	0,69309	0,62468			
Barreras al cambio de segmento	0,73335		0,84173		
Barreras de salida del sector	0,68524		0,77540		
Elevado porcentaje de costes fijos	0,56483			0,73566	
Elevado porcentaje de costes de almacenamiento	0,49741			0,63960	
Ritmo de crecimiento de la demanda lento o negativo	0,54686			0,59894	
Intereses estratégicos de los competidores en el sector	0,84141				0,87656
VALORES PROPIOS		2,5812	1,3686	1,2414	1,0033
PORCENTAJE DE VARIANZA EXPLICADA		25,8	13,7	12,4	10
PORCENTAJE ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		25,8	39,5	51,9	61,9
ANÁLISIS DE FIABILIDAD					
Alfa de Cronbach de la escala en su totalidad				0,6628	

Como se puede observar, se han obtenido cuatro factores explicativos de la intensidad de la competencia. El primer factor hace referencia al número de competidores en el sector, a la inexistencia de costes de cambio para los clientes -lo que permite a los mismos una mayor movilidad- y a la existencia de excedente de capacidad para la empresa. A este factor le denominaremos "fragmentación del sector", puesto que cuando ésta es muy alta, se producen situaciones de exceso de capacidad y los clientes van a tener una oferta muy amplia que permite su movilidad si ésta no le supone costes de cambio. El segundo factor lo denominaremos "barreras de movilidad y salida del sector" puesto que agrupa justamente los ítemes relativos a las barreras a que se enfrenta la empresa para cambiar de segmento y para salir del sector. En tercer lugar, el factor denominado "márgenes reducidos" hace referencia al elevado porcentaje de costes fijos y de almacenamiento que soporta la empresa unido a una demanda con un ritmo de crecimiento lento o incluso negativo que deteriora los márgenes obtenidos por la misma. Finalmente, el cuarto factor hace referencia a la existencia de "intereses estratégicos en el sector por parte de algunos competidores" (escala compuesta por un sólo ítem y para la que, por tanto, no tiene sentido calcular su fiabilidad) que intensificará la competencia en el mismo.

Con la finalidad de contrastar la hipótesis planteada se llevaron a cabo análisis de correlación que nos permitieron determinar el grado de asociación existente entre la intensidad de la competencia que soportan las subsidiarias encuestadas, expresado a través de la puntuación obtenida en los factores extraídos del análisis de componentes principales, y el esfuerzo destinado por las mismas a las dimensiones de la respuesta social, expresado también a través de los factores extraídos a partir de la escala de 28 ítemes de respuesta social. Concretamente, realizamos un análisis de correlación de *Pearson*, que es aplicable cuando deseamos conocer el grado de asociación existente entre dos variables de rango. Como puede observarse, los niveles de significación alcanzados para el estadístico *r* de *Pearson* nos indican que algunos de los determinantes de la intensidad de competencia influyen en el esfuerzo destinado por las subsidiarias al desarrollo de actividades de respuesta social (véase Cuadro 4). Sin embargo, existen diferencias en el signo que presenta dicha influencia.

CUADRO 4. Grado de asociación entre la intensidad de la competencia y el esfuerzo destinado a las dimensiones de respuesta social corporativa.

Dimensiones de la rivalidad	Dimensiones de la respuesta social				
	Misión	Análisis	Formulación	Implementación	Control
F1 Fragmentación del sector y clientes móviles.	-0,2284 (0,036)**	0,1595 (0,145)	0,2282 (0,036)**	0,3040 (0,005)**	-0,0445 (0,686)
F2 Barreras de movilidad y salida.	0,0553 (0,615)	0,1073 (0,328)	-0,0514 (0,640)	-0,1649 (0,132)	-0,118 (0,309)
F3 Márgenes reducidos.	-0,0876 (0,425)	0,2620 (0,015)**	0,0780 (0,478)	0,0640 (0,561)	0,0144 (0,896)
F4 Intereses estratégicos en el sector.	0,2159 (0,047)**	-0,1312 (0,231)	-0,0480 (0,662)	0,0453 (0,680)	0,1083 (0,324)

** Nivel de significación < 0,05.

En primer lugar, cuando en el sector presenta una alta fragmentación y los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor sin soportar elevados costes por ello, la empresa se ve impulsada a emprender actividades de formulación e implementación de actividades de respuesta social que le permitan diferenciarse del elevado número de competidores existentes en

el sector. Así, conseguirá edificar una ventaja competitiva sobre todo cuando el resto de los competidores no reaccionan de forma uniforme y simultánea (Escanciano y Riesgo, 1996). De ahí la importancia de adoptar una actitud proactiva en la formulación de políticas sociales. En este sentido, Merenda (1981) y Wykle (1992) establecen la importancia de incorporar las decisiones de implicación social en el proceso de formulación de políticas, elaborando planes a largo plazo apoyados en presupuestos, sistemas organizativos y responsabilidades directivas. En estas circunstancias, la empresa restará esfuerzo a la definición de su postura en relación a la sociedad y se concentrará en el establecimiento de planes concretos de respuesta a sus grupos de interés que le permitan diferenciarse de la competencia. Esto es así porque en un entorno donde las relaciones empresa sociedad adquieren cada vez mayor importancia, prácticamente todas las empresas harán explícito un compromiso social que, por sí solo, no garantiza la creación de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Por otra parte, podemos observar que en aquellos casos en los que la empresa soporta una reducción en sus márgenes -derivado de unos elevados costes fijos y de almacenamiento y del crecimiento negativo o nulo de la demanda- destina un mayor esfuerzo al análisis del entorno de grupos de interés. En este sentido, la empresa tratará de detectar en qué medida el mercado prefiere disponer de productos socialmente deseables dado que los grupos de interés pueden estar dispuestos a pagar un precio superior por una oferta de productos de estas características. Asimismo, el mercado selecciona cada vez más productos procedentes de empresas que demuestran algún tipo de implicación en proyectos de mejora del bienestar social, aunque su oferta productiva no se diferencie de la del resto de los competidores. Ante este cambio de tendencia en las preferencias del mercado, la empresa habrá de poseer toda la información necesaria para adoptar una estrategia que le permita hacer frente a una competencia que deteriora su cuenta de resultados.

En tercer lugar, cuando surgen competidores que poseen intereses estratégicos en el sector, esto es, operan en el mismo con la intención de introducirse en el futuro en otras áreas de actividad más importantes para ellos, se observa que las empresas que integran el sector tratarán de establecer una filosofía respecto a las relaciones con la sociedad que, en muchas ocasiones, pretende constituir una barrera de entrada al sector. Siguiendo a Beliveau *et al.* (1994), en aquellos casos en los que la respuesta social corporativa sea la norma de un sector, las empresas que pretenden operar en el mismo habrán de exhibir comportamientos socialmente responsables comprometiéndose de tal forma con la sociedad que consigan cubrir los estándares del sector.

No encontramos ninguna relación significativa entre la existencia de barreras de movilidad y salida para las empresas del sector y la realización de un mayor esfuerzo en tareas de respuesta social. Resulta necesario, por tanto, tratar de comprobar dicha influencia en futuros trabajos que contemplen incluso otros sectores de actividad. Las características de los dos sectores analizados no permiten constatar tales diferencias, quizá porque todas las empresas analizadas muestran la misma percepción en cuanto a las barreras de movilidad y salida a las que están sujetas.

A modo de conclusión, y a la luz de los resultados alcanzados, podríamos afirmar que en aquellos sectores donde convergen una alta fragmentación, los clientes cambian fácilmente de proveedor, las empresas se enfrentan con excesos de capacidad y bajos diferenciales entre precios y costes que reducen sus márgenes, y existen competidores con intereses estratégicos en el sector, las empresas que operan en los mismos destinarán mayores esfuerzos al estable-

cimiento de la postura social, al análisis del entorno de grupos de interés, y a la formulación e implementación de actividades de respuesta social.

Con respecto al control del proceso de respuesta social, la evidencia empírica no nos indica que exista relación entre esta actividad y las dimensiones de la rivalidad. Si bien estos resultados deberán ser objeto de contraste en futuros trabajos, podemos afirmar que la necesidad de llevar un seguimiento de los proyectos adoptados por la empresa se presenta en todo tipo de contextos y no sólo en aquellos de alta rivalidad.

CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación nos indican que para competir en un entorno cada vez más complejo y donde la rivalidad se acentúa, se hace necesario articular un proceso de respuesta a las exigencias de la sociedad. Como se desprende del estudio empírico realizado, las empresas que operan en sectores de alta intensidad competitiva (alta fragmentación, alta movilidad de los clientes, exceso de capacidad, márgenes reducidos, etc.) realizan un mayor esfuerzo por establecer una postura social, analizar el entorno de sus grupos de interés y formular e implantar actividades de respuesta social. Si la empresa es capaz de definir una postura social clara, traducirla en programas de actuación social y adecuar su estructura para la implantación de tales programas logrará una mejora en sus niveles de legitimidad que le permitirán una diferenciación si dicha implicación social tiene un carácter proactivo y se adelanta a la competencia. Por tanto, la empresa no debe descuidar el esfuerzo social en aquellas situaciones en que el beneficio económico comienza a deteriorarse sino, por el contrario, considerarlo como un elemento más de su estrategia de competencia.

Desde un punto de vista académico, el presente trabajo ha contribuido a llenar parte del vacío empírico que caracteriza a este campo de investigación. A su vez, se ha tratado de resaltar la importancia de la dirección eficaz de la política social como una fuente potencial de competitividad, donde la empresa no ha de recortar esfuerzos en los momentos más difíciles de su andadura. Finalmente, ha permitido profundizar en el análisis de las relaciones empresa-sociedad cuando dichas empresas tienen carácter internacional. Asimismo, y desde un punto de vista práctico, las conclusiones de esta investigación posibilitan la toma de decisiones de los agentes económicos, sociales y gubernamentales en aras de potenciar el compromiso empresarial hacia la calidad de vida de los ciudadanos. Además, se ofrece un marco de referencia a las empresas que comienzan a plantearse la adopción de un proceso de respuesta social y, para aquellas que ya han integrado el bienestar de la sociedad en su toma de decisiones, les proporciona una orientación acerca de cómo implantar o llevar a la acción sus compromisos sociales.

No obstante, hemos de reconocer la necesidad de continuar avanzando en el análisis de una cuestión tan importante como la *performance* social corporativa, tratando de suplir las limitaciones de que adolece el presente trabajo. Así, por ejemplo, se recomienda 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 profundizar en el análisis de las actividades empresariales que respondan a sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, etc.). Finalmente, y al objeto de verificar empíricamente la idea de que la capacidad de respuesta social corporativa puede constituir una capacidad distintiva, sería necesario realizar futuros estudios que analicen la relación entre la respuesta social corporativa y el resultado empresarial.

NOTAS

- (1) Utilizaremos el término recurso en sentido amplio para ser fieles al nombre que se ha dado a la teoría seguida, pero teniendo en cuenta que para la comprensión de este planteamiento son clave los términos recursos y capacidades.
- (2) A modo de síntesis, y según los datos publicados en el último anuario de ingeniería química, podemos afirmar que el sector químico es uno de los más importantes de la industria española, puesto que aporta el 3,2% al PIB y, en términos de empleo, ocupa al 2% de la población total ocupada. A su vez, la participación de este sector en los flujos internacionales del comercio español es más significativa todavía, puesto que alcanza el 9,4% de la exportación total y participa en un 15,7% de las importaciones. Por su parte, y sobre la base de la última memoria editada por la asociación nacional de fabricantes de automóviles y camiones, podemos afirmar que, en la misma tónica de la economía, el sector de la automoción en España ha mejorado significativamente a lo largo de los últimos años. En el año 1997 aporta el 5,6% al PIB español y da empleo al 6,3% de la población ocupada. Con respecto a los flujos internacionales alcanza el 24,8% de la exportación total y participa en el 16,4% de las importaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, H. E. (1984). *Organizations and environments*. Prentice-Hall Inc. New Jersey, Estados Unidos.
- ANSOFF, H.I. (1979). "The changing shape of the strategic problem". *Journal of General Management*, 4 (4): 23-33.
- ARCELUS, F. J. Y SCHAEFER, N. V. (1982). "Social demands as strategic issues: Some conceptual problems". *Strategic Management Journal*, 3: 347-357.
- AZONE, G Y BERTELÈ, U. (1994). "Exploiting green strategies for competitive advantage". *Long Range Planning*. Vol. 27 (6), pp. 69-81.
- BAUER, R.A. (1978). "The corporate response process". En PRESTON, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.1). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99-120.
- BARNEY, J.B. (1992). "Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based view". *Advantages in Strategic Management*, 8: 39-61.
- 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.
- BELLAH, R. N.; MADSEN, R.; SULLIVAN, W. M. Y SWIDLER, A. (1990). *The good society*. Knopf. New York. Estados Unidos.
- 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.
- CHASE, H. W. (1982). "Issues management conference: A special report on corporate public issues and their management". *Corporate Public Issues and Their Management*, 7: 1-2.
- CHASE, H.W. Y CHASE, T.H. (1987). "Social (and other) issue management". En SETHI, S. P. Y FALBE, C.M., *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*. D.C. Heath. Lexington, MA. Estados Unidos.
- COCHRAN, P.L. Y WOOD, R.A. (1984). "Corporate social responsibility and financial performance". *Academy of Management Journal*, 27: 42-56.
- CRONBACH, L.J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*, 16: 297-334.
- DÉNIZ, M.C. (1999). Modelo de respuesta social en las empresas multinacionales: Una aplicación a los sectores químico y de automoción. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- ESCANCIANO, C. Y RIESGO, P. (1996). "El sistema de gestión medioambiental como estrategia de la empresa". *La empresa en una economía globalizada*. AEDEM. Granada
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M. Y VÁZQUEZ, C.J. (1998). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de los recursos*. Universidad de Oviedo. Oviedo, España.
- FOLGER, H.R. Y NUTT, F. (1975). "A note on social responsibility and stock valuation". *Academy of Management Journal*, 18: 155-160.
- FOSS, N.J. (1997). *Resources firms and strategies*. Oxford University Press. Nueva York. Estados Unidos.
- FREDERICK, W. C. (1978). "From CSR₁ to CSR₂: The maturing of business and society thought". Working paper presented at the Graduate School of Business, University of Pittsburgh. Estados Unidos.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Pitman/Ballinger (Harper Collins). Boston.
- GEORGE, D. Y MALLERY, P. (1995). *SPSS/PC Step by Step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. Estados Unidos.
- GRANT, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 17: 114-135.
- GRANT, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. España.
- HILL, CH. W. Y JONES, G. R. (1989). *Strategic management. An integrated approach*. Houghton Mifflin. Estados Unidos.

- HILL, CH. W. Y JONES, G. R. (1996). *Administración estratégica* (3ª ed.). McGraw-Hill. Colombia.
- HOSMER, L.T. (1994). "Strategic planning as if ethics mattered". *Strategic Management Journal*, 15: 17-34.
- ITAMI, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press. Cambridge, MA, Estados Unidos.
- KAUFMAN, A.M.; ENGLANDER, E.J. Y MARCUS, A.A. (1989). "Structure and implementation in issues management: Transaction costs and agency theory". En Post, J. E. (Ed.), *Research in social performance and policy* (Vol. 11). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- KOHL, J. (1985). "Corporate board structure, social reporting and social performance". En PRESTON, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.7). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- LITZ, R.A. (1996). "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets". *Journal of Business Ethics*, 15: 1355-1363.
- MARCUS, A.A. Y GOODMAN, R.S. (1986). "Compliance and performance: Toward a contingency theory". In Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 8). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- MARTÍN, S. (1996). *Las externalidades medioambientales como factor estratégico en las decisiones de la empresa*. Tesis doctoral. Universidad San Pablo CEU. España.
- MELÉ, D.; RENAU, J.J. Y GUILLÉN M. (1997). "La integración de la ética y la dirección estratégica". *Strategic Management Society: 17th Annual International Conference*. Barcelona, España.
- MERENDA, M.J. (1981). "The process of corporate social involvement: Five case studies". In PRESTON, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol.3). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- PARSONS, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. The Free Press. Glencoe.
- PETERAF, M.A. (1993). "The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- PORTER, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. McMillan. New York. Estados Unidos.
- PORTER, M.E. (1990). "The competitive advantage of nations". *Harvard Business Review*, march-abril: 73-93.
- POST, J.E. (1978). "Research on patterns of corporate response to social change". In Preston, L. E., *Research in corporate social performance and policy* (Vol 1). JAI Press Inc. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos.
- RUPP, W. T. (1994). *Toward a process model of corporate social performance in response to natural disasters: an analysis of corporate America's response to hurricane Andrew*. Doctoral Dissertation. University of Georgia. Athens.
- SAMLI, A. C. (1992). *Social responsibility in marketing. A proactive and profitable marketing management strategy*. Quorum. Estados Unidos.
- SCHENDEL, D. Y HOFER, C. (1979). *Strategic management. A new view of business policy and planning*. Little Brown. Boston, MA. Estados Unidos.
- SIRGY, M. J. (1996). "Strategic marketing planning guided by the Quality-of-Life concept". *Journal of Business Ethics*, 15: 241-259.
- SENGE, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday. New York. Estados Unidos.
- STURDIVANT, F.D. Y GINTER, J.L. (1977). "Corporate social responsiveness". *California Management Review*, 19 (3): 30-39. TEECE, D.J.; PISANO, G. Y SHUEN, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- 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.
- VANCE, S.C. (1975). "Are socially responsible corporations good investment risks?" *Management Review*, 64 (8): 19-24.
- 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.
- WERNERFELT, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- WILSON, I. H. (1980). "Environmental scanning and strategic planning" En PRESTON, L.E. (ed.) *Business environment/public policy*. AACSB Conference Papers. St. Louis.
- 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.

Anexo 1

Validez del modelo de respuesta social propuesto (Déniz, 1999)

ANÁLISIS DE VALIDEZ: RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL DE CORRELACIONES						
ÍTEMES	Comunalidad	Cargas factoriales				
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Evaluar rendimientos del personal en tareas de respuesta social corporativa (RSC).	0,96348	0,89089				
Conocer la opinión de los grupos de interés sobre la RSC.	0,86541	0,85819				
Exigir informes a la dirección sobre su contribución a la RSC.	0,88228	0,85640				
Control del presupuesto social.	0,85899	0,83866				
Evaluación de la actuación de los suministradores en términos de RSC.	0,83400	0,82151				
Valorar el impacto social de la introducción de nuevos productos.	0,80110	0,80974				
Consulta de publicaciones.	0,87217		0,84727			
Determinación del grado de cooperación/amenaza de los grupos de interés.	0,89470		0,83298			
Análisis de impacto (presente y futuro) de las exigencias de los grupos de interés.	0,91532		0,82976			
Determinación del tipo de intereses que tienen los grupos de interés en la empresa.	0,88032		0,82398			
Priorizar las exigencias de los grupos de interés.	0,86724		0,81761			
Estimar las probabilidades de que surjan nuevas demandas en el entorno de grupos de interés.	0,83828		0,78889			
Asignar papeles centrales de implementación de la RSC a la dirección.	0,93795			0,79603		
Formar equipos de trabajo interdisciplinarios para identificar demandas sociales y buscar respuesta a las mismas.	0,88118			0,75887		
Designar personal que estará en contacto directo con los grupos de interés.	0,92430			0,75783		
Comunicar a toda la organización los objetivos y planes de RSC.	0,91795			0,73912		
Seleccionar personal experto para poner en práctica la RSC.	0,86676			0,73825		
Motivar la involucración de los miembros de la empresa en mantener el bienestar de la sociedad.	0,92586			0,72354		
Establecer estándares de actuación.						
Establecer la respuesta más adecuada a cada demanda o grupo de interés.	0,87424				0,76363	
Formular proyectos de formación de personal para la implantación de planes sociales.	0,94278				0,75159	
Formular procedimientos de actuación social en todas las áreas de la empresa.	0,92902				0,75122	
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.	0,95282				0,73958	
	0,91611				0,72372	
Establecer las obligaciones concretas de la empresa hacia sus grupos de interés.	0,95678					0,86658
Formular declaración de intenciones para salvaguardar el bienestar de la sociedad.	0,87390					0,82330
Establecer el presupuesto a destinar a la salvaguarda del bienestar social.	0,76368					0,70422
Establecer las áreas de la estructura que participarán en el cumplimiento de las obligaciones con la sociedad.	0,84833					0,69888
VALORES PROPIOS		17,9255	2,5783	2,1295	1,3176	0,9099
PORCENTAJE DE VARIANZA EXPLICADA		64	9,2	7,6	4,7	3,2
PORCENTAJE ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		64	73,2	80,8	85,5	88,8
RATIOS DE VIABILIDAD DEL ANÁLISIS FACTORIAL DE CORRELACIONES						
Ratio K.M.O.	0,93074	Ratio de esfericidad de Bartlett	4,205, 1131	Nº de coeficientes de la AIC > 0,05	3	
		Nivel de significación	0,00000	Porcentaje que representa	0,00%	

