

# NUEVOS DESAFÍOS PARA LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**MARÍA DE LA CRUZ DÉNIZ DÉNIZ**

## LA CONCEPCIÓN SOCIAL DE LOS NEGOCIOS. CONCEPTOS BÁSICOS

La necesidad manifiesta de asumir compromisos sociales por parte de las empresas se recoge de una forma explícita en muchas de las perspectivas teóricas presentes en la literatura sobre la teoría de la organización, la economía de las organizaciones, la dirección estratégica y el marketing. Sobre la base de dichas aportaciones y como consecuencia del progreso que ha tenido lugar en el pensamiento sobre la concepción social de la empresa, surge como constructo relevante en la literatura la *performance* social corporativa. Si bien muchos autores han evitado dar una definición concisa de dicho concepto, existen otros trabajos como los de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991ab) que destacan por su labor integradora fruto de la cual ha sido posible construir un modelo explicativo en el que se engloban todos aquellos conceptos y teorías desarrollados en la

## RESUMEN

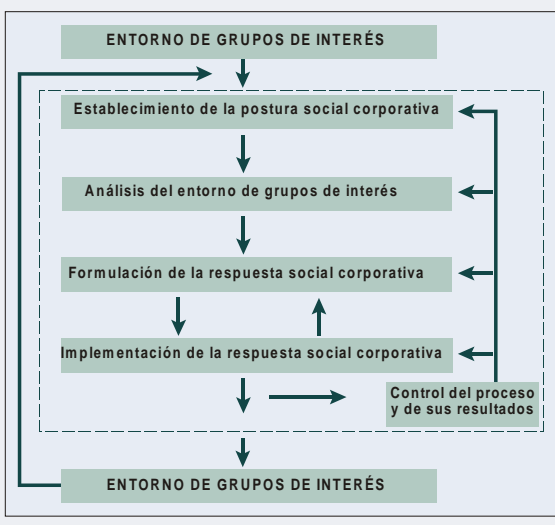
En el presente trabajo proponemos un modelo teórico en el que se recoge el conjunto de actividades que conforman un proceso formal de respuesta social corporativa. Asimismo, y en aras de aportar novedad a este campo, se valida el modelo de respuesta social propuesto y se describe su grado de aplicación en las subsidiarias de las empresas internacionales que operan en territorio español. Los resultados obtenidos nos permiten extraer importantes conclusiones acerca del grado de esfuerzo social de las empresas internacionales establecidas en España en dos sectores de actividad tan importantes como son el sector químico y el de la automoción. El convencimiento de que las corporaciones deben desarrollar modelos sensibles y creativos para dirigir sus relaciones con la sociedad se hace patente no sólo entre los investigadores sino también entre muchos agentes económicos, sociales y gubernamentales.

## ABSTRACT

*This study proposes a theoretical model that groups together the activities that constitute a formal process of corporate social response. On the other hand, and to contribute to advances in this field, the model proposed has been empirically validated and its application has been verified at the subsidiaries established in Spain by multinational companies. The results obtained permit us to increase our knowledge about the social effort of multinational companies established in Spain at the chemical and automobile industries.*

### Proceso de respuesta social corporativa

FIGURA 1



literatura para describir la implicación social de la empresa. De la lectura de los componentes que conforman la *performance* social corporativa podemos extraer la siguiente definición de la misma: La configuración de principios de responsabilidad social, procesos de respuesta social y resultados observables de las organizaciones cuando se refieren a sus relaciones con la sociedad.

En primer lugar, inherente a esta definición aparece el concepto de responsabilidad social corporativa. Ésta hace referencia a las *expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad con respecto a las organizaciones en un momento dado del tiempo* (Carroll, 1979). Los teóricos del campo convergen en que la responsabilidad social de la empresa implica que ésta ha de dar respuesta a una serie de exigencias sociales que van más allá de las obligaciones técnicas, económicas y legales, alcanzando así unos beneficios sociales junto con las ganancias económicas tradicionales.

Por otra parte, autores como Wood (1991a) declaran la importancia de distinguir entre las categorías de responsabilidad social y los principios de responsabi-

FIGURA 2



Contaminación industrial

dad social, dado que estos últimos expresan un valor básico que motiva a las personas a actuar mientras que las categorías representan los dominios dentro de los cuales se ponen en práctica los principios.

El segundo componente de la *performance* social corporativa es el denominado respuesta social. Su rasgo más definitorio es el paso de las categorías y principios de responsabilidad social analizados anteriormente a los procesos, esto es, a la acción. Por tanto, podríamos definir la respuesta social como la *capacidad de una corporación para responder a las presiones sociales* (Frederick, 1978). De esta forma, la organización es analizada por los mecanismos, procedimientos, acuerdos y modelos de comportamiento que, tomados de forma conjunta, podrían categorizarla como más o menos capaz de responder a las presiones sociales.

Por último, el tercero de los componentes que conforman el constructo *performance* social, los resultados del comportamiento corporativo, se refiere al impacto que sobre las personas, las organizaciones, el entorno físico y natural y los sistemas e instituciones sociales puede producir el comportamiento corporativo, independientemente de lo que haya motivado dicho comportamiento o del proceso por el cual ocurre (Wood, 1994). Asimismo, las políticas sociales corporativas totalmente institucionalizadas deberían ser el resultado final y lógico del comportamiento corporativo motivado por principios de responsabilidad social y que ocurre a través de procesos de respuesta social.

## EL PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL CORPORATIVA

**A** l objeto de proponer un modelo de respuesta que integre de forma coherente todas las aportaciones realizadas hasta el momento y que han intentado clarificar los procedimientos a seguir para la institucionalización de la respuesta social, revisamos todas aquellas aportaciones procedentes de la dirección estratégica y del campo de estudio que analiza las relaciones empresa-sociedad llegando a afirmar, como resultado de esta labor, que la institucionalización de la respuesta social por parte de las empresas requiere el desarrollo interactivo de cinco funciones básicas, tal y como muestra la Figura 1.

### Establecimiento de la postura social corporativa

**C** onsiste en internalizar la responsabilidad social de la empresa mediante la integración de la misión económica y social (Castillo Clavero, 1986), recogiendo de forma ex-

plícita el compromiso empresarial hacia la sociedad para que sea correctamente percibido por los grupos de interés. El desarrollo de esta función obedece al convencimiento de que las metas sociales y económicas no son necesariamente opuestas sino que pueden ser reconciliadas de tal forma que se consiga cubrir al mismo tiempo los intereses de la empresa así como los de los grupos de interés (Chrisman y Carroll, 1984). En esta fase del proceso de respuesta social se puede especificar incluso qué áreas de la estructura organizativa van a participar en el cumplimiento de los objetivos sociales y con qué recursos se contará para ello.

### Análisis del entorno de grupos de interés

**C**onsiste en identificar los grupos de interés de la empresa (Freeman, 1984) y analizar las demandas procedentes de los mismos, que puedan afectar a la consecución de los objetivos empresariales establecidos a cualquier nivel. En primer lugar, la identificación de los grupos de interés -así como de los subgrupos específicos que componen cada categoría genérica (Wood, 1994)- exige conocer si existen coaliciones o relaciones entre grupos y si la importancia que asigna cada grupo a un determinado interés es compartida por todos sus integrantes. Asimismo, resulta necesario delimitar el tipo de poder que dichos grupos pueden ejercer sobre la empresa asignándoles, incluso, un potencial de cooperación y/o amenaza (Carroll, 1989).

Por otra parte, y en segundo lugar, el análisis de las demandas procedentes de la sociedad implica estar alerta a cualquier cambio en el entorno de grupos de interés, antes de que éste se produzca, tratando de obtener una descripción lo más detallada posible de la verdadera naturaleza de los intereses detectados y realizando proyecciones futuras sobre el alcance, velocidad e intensidad de los cambios concretos que se esperan en el entorno de grupos de interés (Wood, 1994). Del mismo modo, resulta necesario estimar la probabilidad de ocurrencia de un determinado cambio y realizar análisis del grado de impacto (presente y futuro) de ciertos acontecimientos o tendencias en el logro de los objetivos empresariales, con el fin de establecer prioridades de actuación (Narayanan y Fahey, 1987).

### Formulación de la respuesta social corporativa

**E**sta fase del proceso de respuesta social implicará: la elección del tipo de estrategia que va a adoptar la empresa para dar respuesta a las demandas de sus grupos de interés y la formulación de políticas y programas que permitan



*Discapacitado fabricando velas en el Líbano*

FIGURA 3

implantar la estrategia de respuesta elegida. En relación al tipo de estrategia, la empresa 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 (Freeman, 1984). La empresa habrá 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 respuesta a elegir.

Una vez seleccionada una opción de respuesta social, la empresa formulará las políticas y programas que permitirán la implantación de la misma y para ello elaborará un programa de actuación para cada una de las áreas funcionales implicadas en el logro de los objetivos planteados. Los planes habrán de ser traducidos en varios proyectos a los que se asignará una prioridad en función de su contribución a dichos objetivos, siendo necesario especificar el contenido, los recursos necesarios para la puesta en marcha, la duración y la persona responsable de cada proyecto de los que se compone el plan social (Thompson y Strickland, 1990, 1994).

### Implementación de la respuesta social

**E**sta función de la respuesta social implica tomar decisiones de estructura, presupuestos, asignación de personal, motivación, recompensas, sistemas de información y liderazgo gerencial (Thompson y Strickland, 1990). Así, la alta dirección delegará autoridad para la toma de decisiones en los gerentes de división y formará equipos de trabajo interdisciplinarios con empleados de las diferentes áreas funcionales (Hill y Jones, 1989). Por otra parte, se habrá de seleccionar personal específico (interno o externo) para los puestos clave en la implementación de la estrategia social, designando personas que estarán en contacto con los grupos de interés para establecer incluso negociaciones con los mismos. Será necesario motivar la implicación del personal en el mantenimiento del bienestar social. Finalmente, hay

CUADRO 1

### Test de Fiabilidad y Validez

Dimensiones de la respuesta social	alpha	Valores Propios	Varianza explicada	Varianza acumulada
Establecimiento de la postura social corporativa	0.9585	0.9099	3.2	3.2
Análisis del entorno de grupos de interés	0.9756	2.5783	9.2	12.4
Formulario de la respuesta social	0.9826	1.3176	4.7	17.1
Implantación de la respuesta social	0.9822	2.1295	7.6	24.7
Control de la respuesta social	0.9729	17.9255	64.0	88.7

que destacar la necesidad de que exista una persona que sirva de punto de referencia para toda la organización ofreciendo una perspectiva global acerca de la marcha de los diferentes proyectos.

### Control del proceso de respuesta social y de sus resultados

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 asignado al desarrollo de actividades de respuesta social (Hill y Jones, 1989, 1996). Con este objeto, la auditoría social -como técnica para proporcionar control- pretende identificar, medir, controlar y evaluar la actuación de una organización en relación a sus esfuerzos, metas y programas sociales.

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El marco seleccionado para la realización de la investigación empírica ha sido la industria manufacturera. Dentro de ésta, a su vez, seleccionamos aquellos sectores que tradicionalmente han destacado como receptores

FIGURA 4



Madre con su hijo en la empresa

consolidados de inversión extranjera, esto es, el sector químico y el de automoción. En lo referente al proceso de recopilación de información, la principal fuente de información fue la encuesta, la cual se llevó a cabo mediante un cuestionario postal en el que se realizaron preguntas encaminadas a medir el esfuerzo destinado por las subsidiarias al desarrollo de actividades de respuesta social.

La población objeto de estudio se situó en 470 empresas (330 del sector químico y 140 del sector del automóvil) realizándose el correspondiente trabajo de campo entre el 26 de enero y el 30 de junio de 1998. De las 470 empresas contactadas, 96 de ellas participaron en la investigación y devolvieron el cuestionario. Esto supone un porcentaje de respuesta del 20,4% por lo que asumimos un margen de error del 9,11%.

### RESULTADOS

En aras de dar cumplimiento al primero de los objetivos de nuestra investigación empírica -validar el modelo de respuesta social propuesto- hemos analizado la consistencia interna de cada una de las escalas utilizadas para medir las cinco dimensiones de la respuesta social corporativa. En todos los casos (véase cuadro 1) el estadístico utilizado para analizar dicha consistencia -el alpha de cronbach- alcanzó valores superiores al 95%, siendo el valor alcanzado para la escala global que integra todas las actividades del proceso de respuesta social igual al 98%. Estos resultados nos indican que el instrumento de medición es excelente y que los ítems que conforman la escala presentan un alto nivel de consistencia interna. En segundo lugar, y tras comprobar la fiabilidad del modelo de respuesta, efectuamos un análisis factorial de correlaciones al objeto de establecer su validez. Los resultados obtenidos nos llevan a concluir que, efectivamente, existen cinco dimensiones en las que ha de actuar la empresa para poner en práctica un proceso de respuesta social (véase cuadro 1). En conjunto, los resultados del análisis factorial pueden considerarse satisfactorios dado que explican el 88,8% de la varianza total, siendo también elevada la proporción de varianza explicada por cada uno de los ítems representativos de las actividades de respuesta propuestas.

Al objeto de cumplir con el segundo objetivo de nuestra investigación empírica, es decir, describir el comportamiento de las subsidiarias encuestadas en términos de su grado de esfuerzo social, se consideró oportuno agrupar a dichas subsidiarias mediante un análisis *cluster* (véase cuadro 2). Como resultado del mismo surgieron cinco grupos de subsidiarias bien diferenciados.

- El grupo 1 -empresas con un proceso de respuesta social nulo- está formado por 26 subsi-

diarias que no han definido una postura clara y explícita que refleje su compromiso hacia la sociedad y tampoco realizan esfuerzos para analizar, de forma más o menos profunda las necesidades o exigencias de sus grupos de interés. Asimismo, adoptan una postura totalmente pasiva en relación a la formulación, implementación y control de estrategias encaminadas a mantener y/o mejorar el bienestar de la sociedad.

- *El grupo 2* -empresas con un proceso de respuesta social no llevado a la acción- está formado únicamente por siete subsidiarias que si bien reflejan un esfuerzo negativo en tareas de implementación de planes y programas sociales así como de control de las actividades de respuesta social desarrolladas y de sus resultados, refleja un esfuerzo positivo, aunque moderado, en tareas de análisis del entorno de grupos de interés y de establecimiento de la postura social corporativa. Asimismo, la formulación de planes y políticas de respuesta a las exigencias de la sociedad presenta una puntuación muy alta reflejando un esfuerzo positivo e importante en esta dimensión.
- *El grupo 3* -empresas con un proceso de respuesta social incipiente- está formado por 10 subsidiarias que presentan un esfuerzo negativo en las tareas propias de la formulación de estrategias y de la implementación de políticas y programas sociales. En cuanto al resto de las dimensiones de la respuesta social estas empresas realizan esfuerzos positivos pero bastante moderados para establecer una postura social corporativa, analizar su entorno de grupos de interés y controlar la opinión de estos últimos sobre la responsabilidad social de la empresa -si bien esta última actividad recibe una atención prácticamente nula ya que la institucionalización de la respuesta social en estas empresas aún está dando los primeros pasos-.
- *El grupo 4* -empresas con un proceso de respuesta social incongruente- está formado por seis empresas que desarrollan esfuerzos positivos e importantes en tareas de análisis del entorno de grupos de interés y de implementación de acciones para la mejora del bienestar social. Sin embargo, presentan un esfuerzo negativo en el establecimiento de la postura social, en la formulación de estrategias de respuesta y en el control del proceso seguido así como de sus resultados. En definitiva, se trata de empresas que reaccionan de forma impulsiva a las señales, posiblemente amenazas, que detectan en el entorno, obediendo su comportamiento a una postura reactiva más que a una reflexión meditada de cuál debe ser la estrategia más adecuada para dar respuesta a las demandas de la sociedad.
- *El grupo 5* -empresas con un proceso de respuesta social completo pero débil- está formado por 41 empresas que tímidamente establecen una postura social corporativa y, a partir de la misma, dedican un esfuerzo moderado al análisis de sus grupos de interés, a la formulación e

**Grupos de individuos extraídos del análisis cluster**

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

CUADRO 2

implementación de políticas y programas sociales, y al control de todas las actividades anteriores, así como de sus resultados.

## CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Como conclusión de los análisis efectuados, podemos afirmar que quedó validado el modelo de respuesta social propuesto, tanto para las etapas que lo conforman como para las actividades que se incluyen dentro de cada etapa del proceso. Por otra parte, y sobre la base de los resultados alcanzados en el segundo objetivo de nuestra investigación empírica podemos afirmar que 26 de las empresas analizadas no destinan esfuerzo alguno a desarrollar actividades en las cinco fases del proceso de respuesta que proponemos y 17 de ellas, aunque con distinto grado de implicación en las primeras fases del proceso, no implementan ningún tipo de respuesta a la sociedad. Esto significa que, aproximadamente, el 48% de las empresas internacionales del sector químico y del automóvil establecidas en España no implementan programas de actuación encaminados a salvaguardar y/o a mejorar el bienestar de la sociedad. Un porcentaje similar, el 45%, realiza esfuerzos en todas las fases del proceso de respuesta social que proponemos, pero sus niveles son demasiado débiles como para constituir un proceso riguroso de respuesta social



**Manifestación en San Francisco**

FIGURA 5

FIGURA 6



Niña fabricando balones en Pakistán

corporativa. A su vez, existe un porcentaje reducido de empresas -un 7%- que responde de una manera *ad hoc* ante cualquier demanda que la sociedad le plantea, realizando importantes esfuerzos de implementación, si bien no han institucionalizado ningún proceso formal de respuesta social.

Todo lo anterior nos lleva a sugerir que la institucionalización de un proceso formal y riguroso de respuesta social corporativa está aún por produ-

**Existe un porcentaje reducido de empresas -un 7%- que responde de una manera ad hoc ante cualquier demanda que la sociedad le plantea, realizando importantes esfuerzos de implementación, si bien no han institucionalizado ningún proceso formal de respuesta social**

FIGURA 7



Niño buscando en la basura en Indonesia

cirse en las subsidiarias de los dos sectores manufactureros que tradicionalmente han liderado la recepción de inversión extranjera en España -los sectores químico y de automoción- y que los mayores esfuerzos en implementación de acciones sociales se producen en aquellas empresas con modelos de respuesta *ad hoc* y no en las que actúan en todas las fases del proceso de respuesta.

Con todo, la presente investigación nos ha permitido un acercamiento al estudio de la implicación social de la empresa, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, si bien somos conscientes de sus limitaciones, que han de ser consideradas a la hora de emprender futuras investigaciones en este campo. En primer lugar, el *instrumento utilizado para la obtención de la información* -la encuesta postal- no permite observar *in situ* la realidad de las empresas. Recomendamos la realización de *estudios de casos* que nos permitan esclarecer las verdaderas razones que impulsan a las empresas a desarrollar actividades de respuesta social y determinar cuáles son estas actividades.

En segundo lugar, hemos de tener en cuenta la *imposibilidad de generalizar los resultados obtenidos* a otros ramas de actividad económica distintas a la industria manufacturera y, dentro de ésta, a cualquier otro sector de actividad. Proponemos la realización de nuevas *investigaciones en otros sectores* (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*.

Finalmente, el *carácter estático* del estudio nos impide conocer la evolución de la implicación de las empresas de la muestra en actividades de respuesta social. Recomendamos *dar continuidad al estudio* mediante la realización de trabajos de carácter longitudinal que nos permitan conocer dicha evolución. Los resultados de dichos trabajos nos permitirían constatar si, efectivamente, la práctica empresarial en temas de bienestar social se corresponde con el cada vez mayor convencimiento de que la supervivencia y el éxito de una empresa están supeditados a la aceptación que ésta tenga en la sociedad como buena ciudadana corporativa.

## •GLOSARIO

**Grupos de Interés:** Cualquier individuo o institución que pueda afectar o verse afectado por las actividades empresariales.

**Esfuerzo social corporativo:** Atención destinada por las empresas a ofrecer una respuesta a las exigencias de la sociedad, en términos de cali-

dad de los productos o servicios, respeto por el medio, dirección responsable de los recursos humanos, etc.

**Política social:** Programas de actuación establecidos por la empresa en todas y cada una de sus áreas para alcanzar los objetivos sociales planteados.

## •BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- 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.
- Chrisman, J.J. y Carroll, A.B. (1984):** "Corporate responsibility: Reconciling economic and social goals" *Sloan Management Review*, winter: 59-65.
- Frederick, W. C. (1978):** "From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>: 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.
- 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.
- Narayanan, V.K. y Fahey, L. (1987):** "Environmental analysis for strategy formulation". En King, W.R. y Cleland, D.I. (eds) *Strategic planning and management handbook*. Van Nostrand Reinhold Co. New York. Estados Unidos.
- 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.
- Wartick, S.L. y Cochran, P. (1985):** "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, 10 (4): 758-769.
- 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.

## •BIOGRAFÍA

### María de la Cruz Déniz Déniz

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en 1992. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en 1999. Su área de Investigación está centrada en la dirección internacional de las empresas y más concretamente en la dirección de la política social por parte de las mismas. Actualmente ejerce como profesora asociada en la Facultad de Ciencias

Económicas y Empresariales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.  
Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Módulo C  
Campus Universitario de Tafira  
35017 Las Palmas de Gran Canaria  
Teléfono. 928 452803  
E-mail: cruci@empresariales.ulpgc.es

Este trabajo ha sido patrocinado por:

**UNIÓN ELÉCTRICA DE CANARIAS, S. A.  
(UNELCO)**