

La respuesta social de las empresas internacionales del sector de la automoción

María de la Cruz Déniz Déniz
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
cruci@empresariales.ulpgc.es

Introducción

En los últimos años, la actuación de las empresas en materia social se ha convertido en una exigencia continua por parte de todos aquellos individuos, grupos o corporaciones que pueden afectar o verse afectados por las actividades empresariales (grupos de interés). Por todo ello, parece necesaria la asunción de un compromiso por parte del empresariado que induzca al mismo a equilibrar la consecución de los objetivos económicos tradicionales y la contribución a la mejora del bienestar social. Sobre la base de estas consideraciones, el objetivo del trabajo que se presenta es analizar si las empresas internacionales que operan en España en uno de los principales sectores receptores de inversión extranjera (el sector de la automoción) incorporan a su proceso de toma de decisiones la necesidad de dar respuesta a las exigencias de la sociedad. Así mismo, se pretende identificar de qué factores depende el esfuerzo destinado por dichas empresas a desarrollar actividades de respuesta social.

1. La respuesta social corporativa

La revisión de la literatura, tanto en su vertiente teórica como empírica, nos permite diseñar un modelo estratégico de respuesta social estructurado en cinco fases (véase figura 1), donde cada una de ellas implica el desarrollo de una serie de actividades que se exponen a continuación. Hemos de tener en cuenta que si bien las fases del proceso de respuesta social aparecen representadas de forma secuencial, somos conscientes de que en la realidad se producen de forma interactiva.

1.1. 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. Al establecer un objetivo social común y compartido, la misión

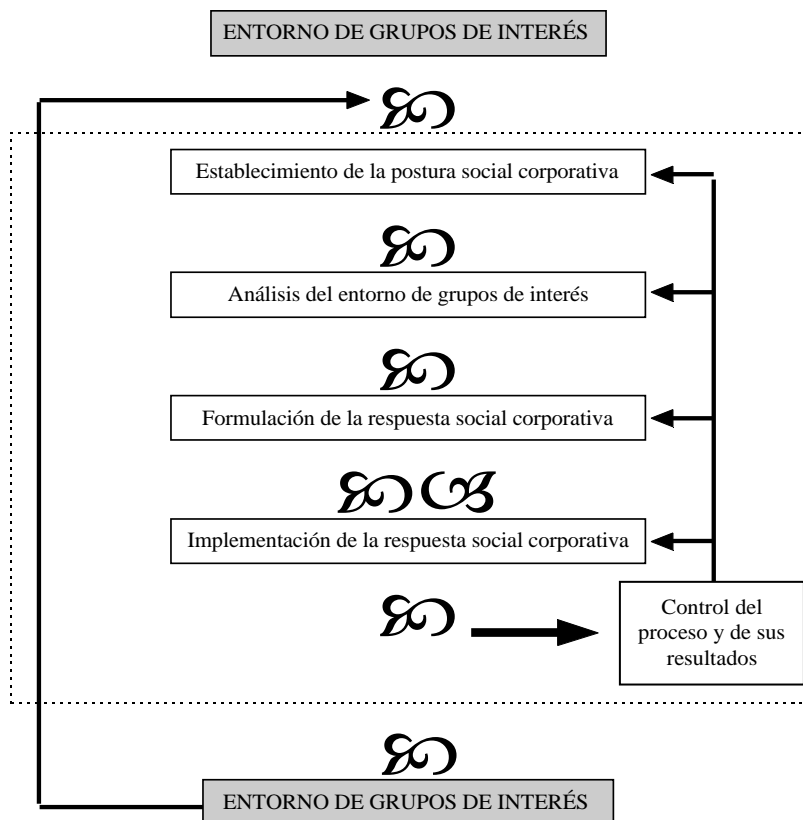
social impide que en la empresa existan conflictos por incompatibilidad de propósitos. Las áreas en las cuales se establecen metas sociales suelen ser: la igualdad de empleo, la seguridad del producto para el consumidor, la seguridad en el trabajo, la filantropía corporativa o la protección del medio ambiente.

Siguiendo a Naor (1982:221) esta declaración de misión en el ámbito internacional obedece a que "[...] el principal propósito de las actividades desarrolladas por las compañías cuyas operaciones traspasan las fronteras nacionales es proporcionar los medios necesarios para satisfacer las necesidades socialmente deseables de los distintos países en los que operan".

1.2. 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. Por tanto, las actividades que integran esta fase del proceso de respuesta social comienzan con la identificación de aquellos individuos, grupos o instituciones que pueden afectar, o verse afectados, por cada una de las divisiones o funciones de la empresa (Freeman, 1984).

Figura 1. Proceso de respuesta social corporativa



Es conveniente conocer también si existen coaliciones o relaciones (explícitas o implícitas) entre grupos de interés y delimitar el tipo de poder que dichos grupos pueden ejercer sobre la empresa (Freeman y Gilbert, 1987). En esta línea, Carroll (1989) afirma que la empresa ha de asignar un potencial de cooperación y/o amenaza de sus grupos de interés hacia los objetivos de la compañía, tratando de conocer también con qué grupos de interés es posible la negociación para alcanzar un acuerdo que beneficie a ambas partes. Será necesario combinar la importancia que da cada grupo a un determinado interés con el grado de influencia que tenga ese grupo en los objetivos de la empresa (Mitchell, *et al.*, 1997). El análisis del entorno de grupos de interés debe identificar los subgrupos específicos que componen cada categoría genérica, así como determinar si la importancia que asigna cada grupo a un determinado interés es compartida por todos sus integrantes.

En lo que respecta al análisis de las demandas de los grupos de interés -segundo apartado de la fase del proceso de respuesta que nos ocupa- la empresa ha de estar alerta en todo momento a cualquier cambio en el entorno, antes de que éste se produzca (Davis y Frederick, 1984; Wood, 1991ab). Según estos autores, es conveniente obtener una descripción lo más detallada posible de la verdadera naturaleza de los intereses y demandas, así como realizar proyecciones futuras sobre su alcance, velocidad e intensidad, estimando la probabilidad de ocurrencia de un determinado cambio. Es necesario realizar también un 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; Frooman, 1999). Con respecto a los intereses sociales detectados, se debe determinar su alcance -local, regional, nacional o internacional-, el sector concreto de la sociedad en que se encuadran -político, económico, medioambiental, social, cultural, legal, etc.-, así como si existen intereses secundarios o terciarios que se deriven o estén relacionados con el tema de interés detectado inicialmente -primario- (Wood, 1994).

Wilson (1990) afirma que en todo este proceso la información y la visión de los individuos del país anfitrión no sólo es crítica sino imperativa. El personal local debe desempeñar roles de toma de decisiones y participar en las funciones de recogida y análisis de la información; dicho personal proporciona el marco social y cultural de referencia que, por sí solo, impedirá que se produzcan errores costosos en la identificación e interpretación de aspectos sociales críticos, así como en la planificación y puesta en práctica de programas positivos para influir en la opinión pública y en las acciones gubernamentales.

1.3. 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 implantar la estrategia de respuesta elegida. Con respecto al tipo de estrategia que se adoptará, Tavis y Glade (1988) afirman que la empresa, considerará igualmente posible adoptar una estrategia/respuesta adaptativa (formulando e implantando acciones después de que se produzca el acontecimiento social que le afecta), como adoptar una respuesta proactiva (cooperando con los grupos de interés para que una determinada expectativa social no llegue a convertirse en una restricción desfavorable para la empresa). Arcelus y Schaefer (1982) afirman que en determinadas situaciones la empresa incluso puede considerar más ventajoso responder a una demanda social antes de que dicha respuesta sea requerida por ley, consiguiendo incluso influir en la evolución de dicha demanda¹. En esta misma línea, 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 dichos grupos de interés o a la urgencia y prioridad de las demandas planteadas por éstos (Mitchell, *et al.*, 1997). 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. La evolución de las demandas sociales y de la propia empresa (dotación de recursos, tecnología, formación, etc.) exigen la revisión de las estrategias de respuesta adoptadas; estrategias que van a competir sobre la base de sus costes y beneficios potenciales con otras alternativas estratégicas de la empresa (nuevos productos, nuevos mercados, etc.). Donaldson (1989) sugiere que las acciones de respuesta a emprender por las compañías internacionales deben permitir: (a) un aumento de la riqueza de los consumidores y empleados, (b) el respeto de los derechos de los ciudadanos, y (c) una disminución del daño o los efectos adversos en los países en que opera.

Una vez seleccionada una opción de respuesta social, la empresa ha de formular 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 sociales planteados. Los planes y programas formulados habrán de ser traducidos en varios proyectos, siendo necesario especificar el contenido, los recursos necesarios para la puesta en marcha (*e.g.* presupuesto asignado), la duración y la persona responsable de cada proyecto de los que se compone el plan social (Thompson y Strickland, 1990, 1994). Con respecto al personal responsable de los proyectos de actuación social, se establecerán proyectos de formación que permitan al empleado obtener una mayor eficiencia en el desarrollo de los mismos. Así mismo, se definirá la forma en que va a afectar el logro de los objetivos sociales de la empresa a la evaluación y compensación de los directivos de cada área funcional. Para ello se

¹Las demandas sociales evolucionan desde una fase inicial de preocupación manifiesta hasta llegar al debate político, pudiendo, finalmente, formar parte del entorno legal (Carroll, 1989).

establecerán unos indicadores o estándares de desempeño que permitan determinar si la estrategia o respuesta implantada alcanza los objetivos establecidos; cuando no sea posible establecer estándares de rendimiento que sean medibles y objetivos, la empresa establecerá reglas y procedimientos de actuación de las divisiones, funciones e individuos (Hill y Jones, 1989, 1996).

1.4. Implantación 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 relación a las decisiones de estructura, la alta dirección delegará autoridad para la toma de decisiones en aquellos gerentes de división o funcionales cuya implicación en un programa social sea necesaria, formando equipos de trabajo interdisciplinarios de tal forma que los empleados de las diferentes áreas intercambien información y asignando personas y tareas a las distintas funciones y divisiones implicadas en la implantación del plan social (Hill y Jones, 1989). En palabras de García Echevarría (en Castillo Clavero, 1986:556), "[...] el déficit organizativo -carencia de órganos específicos responsables- manifiesta una valoración secundaria del tema de la responsabilidad social de la empresa, máxime cuando sería el elemento organización el que proporcionaría el clima necesario para incorporar esta nueva mentalidad al conjunto del sistema empresarial".

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 implantación 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 implantar 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.

1.5. 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. Al objeto de controlar el

proceso de respuesta social, la empresa habrá de disponer de un departamento o comité que valorará el grado de satisfacción de las demandas procedentes del entorno de grupos de interés; como resultado de dicha valoración, se preparará y hará público un informe anual sobre las actividades sociales emprendidas. 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 implantación). 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.

2. Determinantes de la respuesta social en el ámbito internacional

La revisión de la literatura existente nos permite extraer una serie de factores clave para la respuesta social que han sido clasificados en torno a cuatro dimensiones, a saber: (1) variables de la subsidiaria, (2) variables de la compañía internacional, (3) variables del sector de actividad y (4) variables del entorno. Atendiendo a esta clasificación, seguidamente presentamos la formulación de las hipótesis a contrastar en la presente investigación.

2.1. Variables de la subsidiaria

Procedencia de los directivos. La existencia de personal procedente del país anfitrión en el equipo directivo de la subsidiaria permite a la misma un mayor y mejor conocimiento del entorno que la rodea, así como una mayor sensibilidad hacia el mismo. Los directivos del país anfitrión están más familiarizados con las expectativas de la comunidad debido, entre otras razones, a la similitud cultural (Daniels y Radebaugh, 1992; Ball y McCulloch, 1993). Por otro lado, los directivos procedentes de la casa matriz comparten una serie de valores, expresados en la misión de su compañía, entre los que se podría incluir la postura social de dicho grupo internacional. Sin embargo, y si bien en numerosas ocasiones existe intención de mantener esta postura social en todos los países en los que se introduce la compañía, muchas veces les resulta difícil poner en práctica dicho convencimiento por la lejanía cultural que les separa del país anfitrión al que han sido destinados. Es por ello que los directivos expatriados

suelen delegar en directivos locales las funciones encaminadas a la identificación de las demandas procedentes de su entorno, así como la propuesta de alternativas para dar respuesta a dichas demandas (Mizuno, 1990).

De la integración de ideas propuestas por Mizuno (1990), Daniels y Radebaugh (1992) y Ball y McCulloch (1993) podríamos establecer, en primer lugar, que la existencia de directivos procedentes del país anfitrión en que se establece la subsidiaria influirá de forma positiva en la sensibilidad de la misma al entorno que la rodea y, en segundo lugar, que los directivos procedentes de la casa matriz delegarán en directivos locales las funciones encaminadas a dar respuesta a las demandas sociales. Por tanto, podríamos plantear la siguiente hipótesis a contrastar:

H1: Si el equipo directivo de la subsidiaria está constituido en un alto porcentaje por personal procedente del país anfitrión es probable que ésta se implique en actividades de respuesta social.

Naturaleza de la propiedad. Terpstra (1987) afirma que el nivel de compromiso de una compañía en los distintos países en los que opera puede variar en función de que las subsidiarias que ésta haya establecido en los mismos sean totalmente propiedad de dicha compañía o localmente participadas. En este último caso -mediante el establecimiento de empresas conjuntas (e.g. Canals, 1994; López Duarte y García Canal, 1996)- la implicación social podría verse favorecida ante un predominio de la participación local. Este mismo argumento lo defiende Casillas Bueno (1998) cuando afirma que es perfectamente discutible que aquellas empresas que poseen un mayor control -esto es, operan a través de subsidiarias propias- manifiesten un mayor grado de implicación. Sin embargo, la existencia de trabajos como el de Armstrong y Sweeney (1994) en los que no se detectan diferencias en la implicación social de las subsidiarias atendiendo a su forma de constitución, no nos permite extraer ninguna conclusión sobre el predominio de la propiedad local en la subsidiaria y su relación con la adopción de decisiones de respuesta social corporativa. Es por ello que, al objeto de contrastar los argumentos anteriores, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H2: A medida que aumenta el porcentaje de propiedad local en la subsidiaria nacional, es más probable que ésta se implique en actividades de respuesta social.

Cuota de mercado. La cuota de mercado que ostenta una organización en su sector de actividad le permite obtener unas determinadas rentas, las cuales, a su vez, le dan la oportunidad de realizar actividades de respuesta social. Mirándolo desde otro punto de vista, las empresas con alta cuota de mercado pueden violar las normas de competencia perfecta de la economía clásica. Así, la cuota de mercado que obtienen puede ser la recompensa por un comportamiento innovador o el "botín" por un comportamiento colusivo o de levantamiento de barreras. Las empresas podrían emplear la redistribución de esas rentas de tal forma que justifiquen su uso; así, esa

redistribución podría tomar la forma de comportamiento socialmente responsable (Kedia y Kuntz, 1981; McGuire *et al.*, 1988; Belivau *et al.*, 1994). Sin embargo, una mayor concentración del sector, en términos de la cuota de mercado que poseen los *n* primeros competidores del mismo (Bueno, 1996), no garantiza la existencia de una reducida competencia. Por tanto, es preferible analizar el nivel de competencia antes que la concentración del sector para explicar la implicación de la empresa en actividades socialmente responsables (McGuire *et al.*, 1988; Beliveau *et al.*, 1994), tal y como expondremos más adelante cuando analicemos la influencia que ejerce el sector de actividad en el esfuerzo social. Sobre la base de este razonamiento, y en relación a la cuota de mercado que ostenta la subsidiaria, planteamos la siguiente hipótesis.

H3: La cuota de mercado que posee la subsidiaria en su sector de actividad no influye significativamente en su implicación en actividades de respuesta social.

Visibilidad de la empresa. Siguiendo a Davis y Blomstrom (1975), las grandes corporaciones, debido a su mayor visibilidad y a los recursos de los que disponen, están más capacitadas para implicarse en comportamientos socialmente responsables y pueden hacerlo de forma más rápida. Por otra parte, y siguiendo a Baron (1994), el tamaño de la empresa supone una fuente de vulnerabilidad para la misma que afecta al mantenimiento de su legitimidad. Así, las empresas internacionales se consideran punto de mira de la sociedad y, por tanto, estiman necesario establecer credenciales de responsabilidad social (Kostova y Zaheer, 1999). Tanto los consumidores, como los gobiernos y otras instituciones públicas someten a las grandes empresas a una presión importante en términos sociales y medioambientales. Estos argumentos se defienden en los trabajos de Kedia y Kuntz (1981), Arlow y Gannon (1982), Mitchell (1983), Kraft y Hage (1990), Stanwick y Stanwick (1998) y Kostova y Zaheer (1999) en los que se ha tratado de asociar el tamaño empresarial a la implicación social corporativa. De ahí que planteemos como hipótesis de trabajo la siguiente:

H4: Las empresas con un mayor número de empleados es más probable que se impliquen en procesos de respuesta social

Estructura organizativa. La estructura empresarial más adecuada para poner en marcha un proceso de respuesta social corporativa es aquella que incorpora la figura de un directivo, comité o departamento que se responsabilice de forma permanente de las obligaciones y relaciones con la sociedad. Su presencia es evidencia de un compromiso de responsabilidad social que se convierte en una parte de la estrategia de la empresa (Arlow y Gannon, 1982; Sonnenfeld, 1982; Kohls, 1985; Luthans *et al.*, 1990; Mizuno, 1990; Amba-Rao, 1993; ONU, 1993). Por otra parte, si bien la participación del mayor número de niveles organizativos favorece la puesta en práctica del proceso formal de respuesta social (Ackerman, 1975; ONU, 1993; Rupp, 1994), dicha participación se produce cuando se operativizan las decisiones relacionadas con un programa social,

mientras que la decisión inicial para la implicación social de la empresa ha de partir de la alta dirección (Merenda, 1981; Berthoin-Antal, 1992). Las anteriores son proposiciones defendidas en la literatura teórica y empírica sobre la relación sociedad-empresa y que podrían expresarse a través de las siguientes hipótesis de trabajo:

H5: La presencia de un directivo, comité o departamento de responsabilidad social que se encargue de forma específica y permanente de los temas sociales favorece la implicación de la subsidiaria en un proceso de respuesta social.

H6: El establecimiento de un proceso de respuesta social por parte de las subsidiarias será más probable cuando la alta dirección se implique en la toma de decisiones sociales.

Postura empresarial respecto a las obligaciones sociales. Las empresas que fundamentan sus decisiones sociales en el mero cumplimiento de la legislación (del país de origen o del de destino) tienen procesos de respuesta más pobres que aquellas que las fundamentan en una postura social corporativa (Kedia y Kuntz, 1981; Taylor, 1981; Berthoin-Antal, 1985; Luthans *et al.*, 1990; Armstrong y Sweeney, 1994; Rupp, 1994, Fundación Empresa y Sociedad, 1997). De los trabajos anteriores, Rupp (1994), Armstrong y Sweeney (1994) y la Fundación Empresa y Sociedad (1997) validaron, con éxito, esta proposición. Dada la relevancia de esta variable para explicar la implicación social de la empresa y teniendo en cuenta el contexto de nuestra investigación, creímos conveniente introducirla en nuestro trabajo teniendo en cuenta para ello no sólo la misión social de la subsidiaria analizada sino también la del grupo o compañía internacional a la que pertenecía. La hipótesis que planteamos en esta ocasión fue la siguiente:

H7: Las subsidiarias nacionales que fundamentan sus decisiones de respuesta social en una postura social corporativa (a nivel de matriz o de filial) es más probable que establezcan un proceso de respuesta social más formalizado.

Actitud reactiva versus proactiva en la formulación de políticas sociales. Las empresas con una formulación *ad hoc* ante determinados acontecimientos que se produzcan en la misma o en su entorno tienen procesos de respuesta social más incompletos que aquellas que se anticipan a los problemas que pueden surgir en su entorno para dar una mejor respuesta a los mismos (Rupp, 1994). En esta misma línea, Arlow y Gannon (1982), Amba-Rao (1993) y Wykle (1992) destacan la importancia de elaborar planes a largo plazo basados en la misión y estrategia social y apoyados en presupuestos, sistemas organizativos y responsabilidades directivas. Por su parte, Merenda (1981) también apunta la importancia de explicitar los programas e inversiones sociales, es decir, de incorporar las decisiones de implicación social en el proceso de formulación de políticas. Ante un modelo de respuesta social de corte

eminentemente estratégico como el que proponemos en el presente trabajo, resultaría de gran importancia conocer si, efectivamente, la formulación anticipada de políticas y programas sociales desempeña un papel importante en el desarrollo de la respuesta social corporativa, por lo que formulamos como hipótesis de trabajo la siguiente:

H8: Una postura anticipativa en la formulación de planes de respuesta a la sociedad influye significativamente en la adopción de un proceso de respuesta social formal y completo.

2.2. Variables de la compañía internacional

En el apartado anterior hemos tratado conjuntamente algunas variables propias de la compañía internacional y de la subsidiaria nacional -tales como su visibilidad o la postura que poseen respecto a las obligaciones sociales- dado que se trataba de factores comunes a ambas. A continuación presentamos aquellos otros factores propios de la compañía internacional que, fruto de la revisión de trabajos efectuada, consideramos que pueden influir en la adopción de decisiones de respuesta social.

Número de países en los que fabrica. Kostova y Zaheer (1999) afirman que a mayor número y variedad de países en los que opere una empresa internacional, más facilidad tendrá para establecer su legitimidad, puesto que gozará de una mayor experiencia en tareas de análisis del entorno, identificación de grupos de interés, evaluación de la legitimidad de sus demandas y negociación con los mismos. No obstante, la presencia de una empresa internacional en múltiples países dificulta el mantenimiento de su legitimidad, puesto que en cualquier momento el grupo o cualquiera de sus subsidiarias puede verse afectado por los problemas de legitimidad que se produzcan en cualquier punto de la compañía (Fombrun, 1996). Así mismo, los grupos de interés aprovecharán la presencia de la empresa en varios países para identificar prácticas de gestión utilizadas en algunos de ellos que puedan ser consideradas inaceptables en otros y utilizarlas como argumento de discusión. Por tanto, podemos afirmar que las empresas internacionales que operan en múltiples países poseen una mayor capacidad para desarrollar procesos de respuesta social y, a su vez, habrán de realizar mayores esfuerzos para mantener la legitimidad de todas y cada una de sus subsidiarias. En la línea de estos argumentos, planteamos como hipótesis de trabajo la siguiente:

H9: Cuando una compañía internacional está presente en un elevado número de países a través de operaciones de fabricación tendrá una mayor predisposición a responder a los distintos entornos sociales a los que se enfrenta y mayor capacidad para incluir dicha respuesta en los planes estratégicos de sus subsidiarias.

Razones para establecerse en el mercado anfitrión. Tras una revisión de la literatura sobre negocios internacionales (e.g. Jarillo y Martínez, 1991; Canals, 1994; Grosse y Kujama, 1995; Czinkota y Ronkainen, 1996; Durán, 1996) es posible determinar la existencia de múltiples factores que determinan la decisión de una empresa para comenzar operaciones de fabricación en un país extranjero (e.g. acceder a determinados conocimientos o tecnologías, abastecer al mercado, acceder a factores a bajo coste, evitar barreras a la exportación, crear una base de exportaciones y crecer, entre otros). Ahora bien, son muy escasos los trabajos empíricos que han analizado la influencia de los motivos de entrada en un país sobre la respuesta social de las empresas, los cuáles, además, se han limitado a determinar dicha influencia tan sólo en lo que respecta a unos pocos factores. Entre estos trabajos podemos destacar los de Kraft y Hage (1990) y Mizuno (1990), sobre la base de los cuales podemos afirmar que siempre que la empresa decida fabricar en un mercado para satisfacer su demanda y así responder de forma más rápida y eficaz a las exigencias de sus clientes potenciales adquirirá un grado de compromiso mayor con dicho mercado, ya que estará dispuesta a invertir recursos en satisfacer las demandas de la sociedad en la que se ha integrado con el fin de mantener una buena aceptación no sólo de sus productos sino también de sí misma. Asimismo, aquellas compañías que buscan en un país factores productivos de calidad (ya sea de tipo humano o tecnológico), deben mantener una buena imagen, adoptando modelos adecuados de relación con su entorno de grupos de interés (Mizuno, 1990). En esta misma línea, Kraft y Hage (1990) afirman que cuando la intención de la compañía internacional es crecer a través de una mayor presencia en los mercados mundiales, la respuesta ofrecida a las demandas sociales de los distintos mercados nacionales será más seria, lo cual contribuirá a consolidar dicho crecimiento. Por el contrario, una empresa que se introduce en un mercado para aprovechar bajos costes (ya sea de fabricación, fiscalidad, establecimiento del negocio) será menos sensible a las exigencias que le plantea la sociedad y estará menos dispuesta a invertir recursos en el logro de una buena aceptación como ciudadano corporativo de ese país (Mizuno, 1990). Derivado de estas reflexiones, consideramos que tiene sentido plantear las siguientes hipótesis de trabajo:

H10: Cuando una compañía se introduce en un país para adaptar su producto a las exigencias de la demanda, es probable que se implique en actividades de respuesta social.

H11: Cuando una compañía se introduce en un país con la intención de experimentar un mayor crecimiento, es probable que se implique en actividades de respuesta social.

H12: La implicación en actividades de respuesta social por parte de las compañías internacionales será poco probable cuando éstas se introducen en un mercado para aprovechar ventajas en costes.

H13: Cuando una compañía se introduce en un país para acceder a factores de calidad, es probable que se implique en actividades de respuesta social.

En relación a las restantes razones que pueden motivar el establecimiento de operaciones de fabricación en un país determinado, si bien no hemos encontrado apoyo teórico en cuanto a la influencia que ejercen en la implicación social de la empresa, hemos considerado relevante plantear una serie de hipótesis de carácter exploratorio que pretendemos contrastar en el presente trabajo y que, no obstante, deberían ser incluidas también en futuras investigaciones que se realicen en este campo. En primer lugar, la imposibilidad de satisfacer adecuadamente la demanda de un país a través de la realización de operaciones comerciales implicará un mayor compromiso de recursos -en el establecimiento de operaciones de producción- que puede traer aparejada una mayor implicación de la empresa en dicho país. Por todo ello creemos que sería interesante introducir esta variable en nuestra investigación al objeto de conocer su efecto en la implicación social. Plantemos para ello como hipótesis de trabajo la siguiente:

He1: Cuando una compañía se introduce en un país ante la imposibilidad de servir al mercado mediante operaciones de comercialización es probable que se implique en actividades de respuesta social.

En segundo lugar, hay ocasiones en las que una compañía se introduce en un país no para atender la demanda potencial del mismo sino para crear un centro de exportaciones desde el que abastecer a otras subsidiarias o a otros mercados. En estos casos, la empresa no comprometerá muchos recursos en el logro de una aceptación por parte de dicho mercado ni asumirá demasiados compromisos con el mismo. Creemos que sería de gran interés analizar esta realidad y con este objeto planteamos como hipótesis de trabajo las siguientes:

He2: Cuando una compañía se introduce en un país para abastecer desde el mismo a otras subsidiarias de su misma compañía, no es probable que se implique en actividades de respuesta social.

He3: Cuando una compañía se introduce en un país para crear un centro de producción desde el que abastecer a otros mercados, no es probable que se implique en actividades de respuesta social.

2.3. Variables del sector

Madurez. Tal y como se desprende del informe de la ONU (1993), las empresas que operan en sectores más nuevos y dinámicos tienen programas más completos de respuesta social, mientras que aquellas otras que operan en sectores maduros invierten muy poco en programas de entorno a largo plazo. Resulta necesario emprender nuevos

proyectos de investigación que corroboren la conclusión establecida por la ONU en su proyecto de investigación sobre corporaciones transnacionales. Con este objeto planteamos como hipótesis de trabajo:

H14: Cuando las subsidiarias operan en sectores relativamente jóvenes y dinámicos es más probable que se impliquen en procesos de respuesta social.

Intensidad de competencia. McGuire *et al.* (1988) y Beliveau *et al.* (1994) afirman que una mayor concentración del sector no garantiza la existencia de una reducida competencia y que es preferible analizar el nivel de competencia antes que la concentración del sector para explicar la implicación de la empresa en actividades socialmente responsables, estableciéndose que a menor competencia mayor será la implicación social porque existe un excedente de rentas que puede aplicarse a un proceso de respuesta social corporativa. Sin embargo, podemos encontrar en la literatura otra línea de aportaciones (*e.g.* Waddock, 1993; Escanciano García-Miranda y Riesgo Fernández, 1996; y Martín Gómez, 1996) que defiende que, en un entorno cada vez más competitivo, las empresas han de incluir la toma de decisiones sociales en su proceso de planificación estratégica, dejando de constituir un área periférica de la que se puede recortar esfuerzo y recursos en períodos de bajo excedente de rentas para intentar potenciarlas desarrollando así una fuente de ventaja competitiva. En la línea de estos argumentos, creemos que tiene sentido plantear como hipótesis de trabajo la siguiente:

H15: A mayor rivalidad entre las empresas de un sector, mayor probabilidad de que las mismas se impliquen en actividades de respuesta social.

2.4. Variables del entorno

Legislación. Según Kedia y Kuntz (1981), es la naturaleza e influencia del entorno legal del país de origen de la casa matriz la que explica las variaciones en la dirección del entorno de grupos de interés por parte de las subsidiarias establecidas en diversos países anfitriones. No existe suficiente investigación que haya corroborado dicha relación y, por el contrario, los resultados de algunos trabajos (*e.g.* Fundación Empresa y Sociedad, 1997) muestran que la legislación no está entre los principales motivadores de la acción social en las empresas multinacionales. Así, autores como Berthoin-Antal (1985), Luthans *et al.* (1990), Armstrong y Sweeney (1994) y Rupp (1994) consideran que las empresas que emprenden actividades de respuesta a la sociedad impulsadas por la presión legal presentan procesos de respuesta social menos severos que las que se fundamentan en un convencimiento implícito o explícito de su contribución al bienestar social. Al objeto de contribuir a la obtención de resultados en esta línea y sobre la base de que debe existir un convencimiento en la empresa para institucionalizar la respuesta social, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H16: La legislación (del país de origen de la compañía a la que pertenece la subsidiaria nacional o del país anfitrión en que esta última se encuentra ubicada) no constituye un motivador para emprender actividades de respuesta social por parte de las subsidiarias.

Accidentes producidos y acciones legales derivadas de los mismos. Siguiendo a Kohls (1985), Mizuno (1990) y Rupp (1994) una de las variables que puede constituir un detonante de la implicación social de la empresa son los accidentes que se hayan producido en la propia compañía, así como aquellos accidentes que se hayan producido en otras compañías. Así mismo, las acciones legales emprendidas contra la compañía o contra otras compañías por éstos y otros motivos también favorecerán la creación de una conciencia social por parte de las organizaciones implicadas. Con el ánimo de intentar confirmar estas ideas, y analizando de forma conjunta los accidentes producidos en el interior de la empresa y los producidos en su entorno, planteamos como hipótesis de trabajo a contrastar las siguientes:

H17: Los accidentes que se produzcan en la propia compañía o en otras impulsarán la respuesta social de sus subsidiarias.

H18: Las acciones legales emprendidas contra la compañía o contra otras compañías impulsarán la respuesta social de sus subsidiarias.

Acciones o manifestaciones de los consumidores y/o del público en general. Atendiendo a las reflexiones de Freeman (1984), Kohls (1985), Carroll (1989), Mizuno (1990) y Rupp (1994), una de las principales variables de presión que va a impulsar la adopción de compromisos sociales por parte de las empresas la encontramos en las acciones o manifestaciones de los consumidores y/o del público en general. Estas reflexiones pretenden ser confirmadas en el presente trabajo a través de la contrastación de la siguiente hipótesis de trabajo:

H19: Las acciones o manifestaciones de los consumidores y del público en general constituyen un impulsor de la respuesta social de las subsidiarias

3. Metodología de investigación

3.1. Contexto de la investigación y población

La elección del ámbito internacional para la validación del modelo de respuesta social que proponemos encuentra su justificación en la controversia existente acerca de las aportaciones económicas y sociales de las empresas internacionales a los países en los cuales operan. Estas empresas se han convertido en el centro de atención de la

sociedad, puesto que sus efectos en el entorno de grupos de interés son susceptibles de ser conocidos a nivel mundial. Por este motivo, decidimos centrar nuestro trabajo en el análisis de las relaciones empresa-sociedad cuando dichas empresas operan en los mercados internacionales. Más concretamente, la presente investigación ha sido realizada en el contexto de la industria manufacturera y, dentro de ésta, en un sector que tradicionalmente ha destacado como receptores consolidados de inversión extranjera en España. El universo de estudio se delimitó a partir de la información proporcionada por las embajadas en España de los países con mayor inversión en la rama de actividad elegida 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 140 empresas.

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 uno de los sectores manufactureros más importantes en cuanto a recepción de inversión extranjera ha sido el sector de la automoción. A modo de síntesis, y según los datos publicados en la 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.

3.2. Recogida de información

El método utilizado para la recopilación de información fue la encuesta, la cual se llevó a cabo mediante un cuestionario postal y autoadministrado en el que el individuo valoraba en una escala de 1 a 5 puntos el esfuerzo destinado al desarrollo de una serie de actividades de respuesta social. Concretamente, se construyó una escala compuesta por 28 ítems (véase Anexo I) con la que se pretendía conocer en qué medida las subsidiarias encuestadas desarrollaban las cinco funciones que integran el modelo de respuesta social propuesto (véase figura 1). Así mismo, se pedía al encuestado que cumplimentara una serie de datos acerca de la subsidiaria que dirigía, del grupo internacional del que formaba parte y del sector de actividad en el que operaba. Teniendo en cuenta (1) que el número de empresas que componían la población no era muy elevado, (2) que el nivel de respuesta de la encuesta postal suele estar entre el 10 y el 15 % , y (3) que muchas subsidiarias tienen restringida su colaboración en cualquier investigación que implique desvelar datos sobre su actividad, decidimos enviar el cuestionario a toda la población. El correspondiente trabajo de campo se realizó entre el 26 de enero y el 30 de junio de 1998, realizándose el envío postal de forma escalonada durante tres semanas en las que, al mismo tiempo, se contactaba telefónicamente con los encuestados al objeto de garantizar su colaboración

en el proyecto. De las 140 empresas contactadas, 35 de ellas participaron en la investigación y devolvieron el cuestionario, por lo que la tasa de respuesta real se sitúa en un 25 % y el margen de error que asumimos es del 14,6 %, aproximadamente.

De las 35 empresas analizadas, el mayor porcentaje de empresas, un 60%, lo constituyen aquellas que operan en el área de fabricación de accesorios y repuestos para vehículos de motor. Otro porcentaje significativo de empresas es el que se dedica a la fabricación y al montaje de vehículos, un 28,6%, y en tercer lugar se sitúan aquellas empresas que se dedican a la fabricación de motores y piezas originales, que representan el 11,4% de la muestra.

3.3. Técnicas de análisis de la información

Una vez reducida la dimensión de la escala de 28 ítems planteada al objeto de medir la respuesta social corporativa (para lo cual se utilizó un análisis factorial de correlaciones, puesto que a priori suponíamos que dicha escala registraría cinco dimensiones), se valoró el esfuerzo destinado por las subsidiarias al desarrollo de las cinco dimensiones de respuesta social. Para ello utilizamos un modelo de agrupación, el *análisis cluster*, que tiene como objetivo la formación de clases, tipos o grupos partiendo de un conjunto de datos. Asimismo, aplicamos un método de reducción de la dimensión al conjunto de variables explicativas de la intensidad de la competencia; concretamente, se llevó a cabo un *análisis de componentes principales* con rotación *varimax*. La intensidad de la competencia fue medida a través de diez ítems, siguiendo a Grant (1996), en función de: (a) el número de competidores y equilibrio entre los mismos; (b) el ritmo de crecimiento en el 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; y (i) la existencia de intereses estratégicos en el sector por parte de algunos competidores clave.

Finalmente, y al objeto de conocer la influencia conjunta que ejercen los factores propuestos en la institucionalización de la respuesta social, realizamos un análisis de *regresión múltiple* que muestra los efectos de un conjunto de variables independientes sobre una variable dependiente. A través de estos análisis conoceremos cuánto explican conjuntamente todas las variables que caracterizan a la subsidiaria española, a la compañía internacional, al sector de actividad y al entorno, acerca del esfuerzo realizado en cada una de las fases propias del proceso de respuesta social corporativa. El coeficiente de determinación (R^2) nos determina la bondad del ajuste y los *betas* y ratios *t* nos indican la importancia relativa de cada una de las variables independientes.

4. Discusión de los resultados

Los resultados de los análisis efectuados nos permiten dar respuesta al objetivo que se plantea en la presente investigación, a saber: describir el proceso de respuesta social llevado a cabo por las subsidiarias de las empresas internacionales que operan en territorio español en el sector del automóvil y determinar los factores que influyen en la adopción de un adecuado proceso de respuesta social por parte de dichas empresas. Como conclusión, planteamos un modelo global que, introduciendo al mismo tiempo las variables organizativas, sectoriales y de entorno, nos indica cuáles son los factores determinantes del esfuerzo destinado a cada una de las fases de la respuesta social.

4.1. Respuesta social de las subsidiarias del sector de la automoción

Para la realización del análisis *cluster* se utilizaron como variables independientes los niveles de esfuerzo destinados a cada fase del proceso de respuesta social y que fueron obtenidos a partir del análisis factorial de correlaciones efectuado a la escala de 28 ítems de respuesta social. Los resultados del análisis *cluster* indican que todos los factores extraídos del análisis factorial son relevantes para la clasificación de la muestra en los distintos grupos definidos, al presentar *ratios F* mayores que cuatro y con niveles de significación 0,000 (véase cuadro 1). Según se muestra en este mismo cuadro, los cinco grupos extraídos del análisis *cluster* muestran unos niveles de esfuerzo en las cinco dimensiones de respuesta social (factores de agrupación) bastante diferenciados, tal y como describimos a continuación.

CUADRO 1

Grupos de individuos extraídos del análisis cluster

| Grupos | Control F= 8,962 P= 0,000 | Análisis F= 21,866 P= 0,000 | Implantación F=11,591 P= 0,000 | Formulación F=9,961 P= 0,000 | Postura social F=16,256 P= 0,000 |
|---------------|--|--|---|---|---|
| 1 | -1,0927 | -1,1285 | -0,0116 | -0,0586 | -1,0534 |
| 2 | 1,1283 | -2,1638 | -0,7269 | -0,5169 | 1,2393 |
| 3 | -0,7406 | 0,6458 | -1,1396 | -1,2846 | 0,6851 |
| 4 | 1,2051 | 0,7883 | -1,3651 | -1,0261 | -2,1008 |
| 5 | 0,3000 | 0,4100 | 0,7039 | 0,6039 | 0,1541 |

Grupo 1. Empresas con un proceso de respuesta social "nulo". El grupo uno, formado por 6 individuos, lo conforman aquellas empresas con un esfuerzo negativo en todas y cada una de las dimensiones del proceso de respuesta social. Por tanto, estamos ante empresas que no han definido una postura clara y explícita que refleje su compromiso hacia la sociedad y tampoco realizan esfuerzos por tratar de analizar, de forma más o menos profunda, las necesidades y/o exigencias de sus grupos de interés. En la misma línea, en relación a la formulación, implantación y control de estrategias encaminadas a mantener o mejorar el bienestar de la sociedad también adoptan una postura totalmente pasiva, de ahí sus puntuaciones negativas en estas tres dimensiones.

Grupo 2. Empresas con un proceso de respuesta social reducido a una mera "declaración de intenciones". El grupo dos, formado únicamente por tres individuos, refleja un nivel de esfuerzo negativo en tareas de análisis del entorno, formulación, e implantación de planes y programas sociales. Sin embargo, presenta un esfuerzo positivo, y bastante elevado, en tareas de establecimiento de la postura social corporativa y de control. Como se puede observar este grupo de empresas realizan esfuerzos importantes en la primera fase del proceso de respuesta social (establecimiento de la postura social corporativa) pero no analizan en profundidad las exigencias de sus grupos de interés ni mucho menos llegan a la acción (formulación y puesta en práctica de ningún tipo de políticas). Así mismo, el seguimiento que realizan (control) se reduce simplemente a sondear la opinión que le merece a los grupos de interés la postura social definida por su empresa.

Grupo 3. Empresas con un proceso de respuesta social "incipiente". El grupo tres, formado por 6 empresas, presenta un esfuerzo negativo en las tareas propias de la formulación de estrategias, de la implantación de políticas y programas sociales y del control de sus resultados. 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 y analizar su entorno de grupos de interés. Se trata de empresas que parece que comienzan a dar los primeros pasos para adoptar un proceso de respuesta congruente, si bien aún se encuentran situadas en las primeras fases de dicho proceso.

Grupo 4. Empresas con un proceso de respuesta social "limitado al análisis del entorno". El cuarto grupo está formado por 2 empresas y se caracteriza por desarrollar esfuerzos positivos y bastante importantes en tareas de análisis del entorno de grupos de interés y de control de su opinión. Sin embargo, estas empresas reflejan un esfuerzo negativo en tareas destinadas al establecimiento de una postura social corporativa, a la formulación de las estrategias que se consideren más adecuadas para dar respuesta a las exigencias de sus grupos de interés y a la implantación de dichas acciones.

Grupo 5. Empresas con un proceso de respuesta social "completo pero débil". Este grupo es el más numeroso, estando formado por 16 empresas que realizan esfuerzos positivos en todas las dimensiones del proceso de respuesta social pero, eso sí, de una forma más bien moderada. Se trata de empresas que débilmente establecen una postura social corporativa y, a partir de la misma, dedican un esfuerzo moderado al análisis de su entorno de grupos de interés, a la formulación e implantación de políticas y programas sociales y al control de todas las actividades anteriores, así como de sus resultados.

4.2. Factores determinantes de la respuesta social

Al objeto de contrastar las hipótesis planteadas en la investigación, se diseñaron cinco modelos de regresión múltiple, uno para cada una de las dimensiones que conforman el proceso de respuesta social. Cada dimensión del proceso de respuesta se correspondía con cada uno de los cinco factores extraídos del análisis factorial de correlaciones y constituían las variables dependientes del modelo de regresión; las variables independientes fueron las características de la compañía internacional, de la subsidiaria, del sector de actividad y del entorno. Con respecto al sector de actividad, la reducción de la dimensión de las variables utilizadas para medir la intensidad de la competencia, a su vez, nos permitieron agrupar a las mismas en cuatro factores que se corresponden con (1) el número de competidores y la diversidad de los mismos en conjunción con la inexistencia de costes de cambio para los clientes y un excedente de capacidad para la empresa; (2) la existencia de barreras de movilidad y salida; (3) la existencia de márgenes reducidos y (4) la existencia de intereses estratégicos en el sector por parte de algunos competidores

Para cada modelo se realizó un análisis de regresión múltiple *simultáneo*, que fuerza la entrada conjunta de todas las variables independientes en el modelo, y un análisis *jerárquico*, en el que las variables independientes van entrando una a una. También se ejecutaron análisis del estadístico *F* a fin de determinar la significación de los coeficientes *beta* cuando éstos son considerados simultáneamente. Los resultados indicaron que todos los coeficientes de las variables independientes considerados conjuntamente fueron significativos para las cinco variables dependientes. El R^2 explicado por cada variable añadida a los modelos de regresión, así como el grado de asociación de dichas variables con cada una de las dimensiones de la respuesta social aparecen detallados en los cuadros 2, 3, 4, 5 y 6.

Como podemos comprobar, a través de los resultados que se recogen en el cuadro 2, el esfuerzo destinado al *establecimiento de una postura social corporativa* por parte de las subsidiarias de fabricación está asociado positivamente y de forma significativa con la existencia de una "actitud proactiva" por parte de la empresa para formular respuestas a las demandas que le plantea la sociedad y con la existencia de "competidores con intereses estratégicos" en el área de actividad de la empresa. Ambas variables explican el 15,5% de la varianza de esta dimensión del proceso de respuesta

social. Con signo contrario están asociadas de forma significativa al esfuerzo de establecimiento de la postura social corporativa: (1) la alta "fragmentación existente en el área de actividad en que opera la empresa unida a una inexistencia de costes de cambio para el cliente" y (2) la intención de la compañía internacional de crear en España un "centro de aprovisionamiento para otras subsidiarias". Estas dos variables, asociadas negativamente a la primera de las dimensiones del proceso de respuesta social, explican en su conjunto el 10,1% de la varianza de dicha dimensión.

CUADRO 2

Coefficientes beta y ratios t obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión "establecimiento de la postura social corporativa"

| Variables independientes introducidas en el modelo | Establecimiento de la postura social corporativa | |
|--|--|----------------------|
| | Beta R ² ajustado | t (p) |
| Actitud proactiva en la formulación de planes de acción social. | 0,35 (1) (R ² ajustado = 0,127) | 3,763 (0,0003)* |
| Fragmentación del área de actividad económica en la que opera la empresa e inexistencia de costes de cambio para los clientes. | -0,24(2) (R ² ajustado = 0,057) | -2,618 (0,0112)** |
| Entrada en el mercado español para crear una fuente de aprovisionamiento para otras subsidiarias de la compañía. | -0,25 (4) (R ² ajustado = 0,046) | -2,598 (0,0112)** |
| Existencia de competidores con intereses estratégicos en el área de actividad en que opera la subsidiaria encuestada. | 0,19 (5) (R ² ajustado = 0,028) | 2,023 (0,0465)** |
| R² ajustado | 0,35 | |

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, el adicional R² ajustado explicado por cada variable añadida al modelo, así como el nivel de significación asociado al estadístico de contraste. * p<0,001; ** p<0,05; *** p<0,10.

A la vista de los resultados que se muestran en el cuadro 3, el *análisis del entorno de grupos de interés* está positivamente asociado y de forma significativa a la obtención de "márgenes reducidos" como consecuencia de los altos costes que soporta la empresa y del bajo o nulo crecimiento de la demanda existente, así como a la designación de "ejecutivos individuales que asuman de forma permanente las responsabilidades del área social". Ambas variables explican el 6,7% de la varianza del análisis del entorno de

grupos de interés. Con signo negativo, pero también de forma significativa, la "introducción de la empresa en España en busca de factores baratos" y el grado de "madurez del área de actividad" concreta en que opera la subsidiaria están asociados a esta segunda dimensión del proceso de respuesta social, explicando ambas variables el 6,3% de la varianza de la misma.

CUADRO 3

Coefficientes beta y ratios t obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión "análisis del entorno de grupos de interés"

| Variables independientes introducidas en el modelo | Análisis del entorno de grupos de interés | |
|--|--|-----------------------|
| | Beta R ² ajustado | t (p) |
| Bajos márgenes derivados de la existencia de altos costes fijos y de almacén y de una demanda con crecimiento negativo o nulo. | 0,36(2) (R ² ajustado = 0,034) | 3,445 (0,0009)* |
| Introducción en el mercado español en busca de factores baratos. | -0,32(3) (R ² ajustado = 0,043) | -3,154 (0,0023)** |
| Designación de ejecutivos individuales que asuman de forma permanente las responsabilidades de la empresa hacia la sociedad. | 0,25 (4) (R ² ajustado = 0,033) | 2,506 (0,0143)** |
| Grado de madurez del área de actividad económica en la que opera la subsidiaria española de fabricación. | -0,18 (6) (R ² ajustado = 0,020) | -1,712 (0,0907)*** |
| R² ajustado | 0,22 | |

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, el adicional R² ajustado explicado por cada variable añadida al modelo, así como el nivel de significación asociado al estadístico de contraste. * p<0,001; ** p<0,05; *** p<0,10.

A la vista de los resultados obtenidos en el cuadro 4, podemos afirmar que la *formulación de políticas y programas sociales* está asociada positivamente y de forma significativa a la "influencia que tengan los accidentes de la compañía" en la toma de decisiones sociales, a la existencia de una "postura empresarial proactiva" con respecto a las demandas que le plantea la sociedad, a la alta "fragmentación" existente en el área de actividad concreta en que opera la subsidiaria y al "porcentaje de directivos españoles" que integran dicha subsidiaria. En total estas variables explican el 13,7% de la varianza de la dimensión formulación de políticas y programas sociales.

CUADRO 4

Coefficientes beta y ratios t obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión "formulación de la respuesta social corporativa"

| Variables independientes introducidas en el modelo | Formulación de políticas y programas de actuación social | |
|--|--|----------------------|
| | Beta R ² ajustado | t (p) |
| Influencia de los accidentes de la compañía en la toma de decisiones de responsabilidad social. | 0,23 (1) (R ² ajustado = 0,044) | 2,189 (0,0316)** |
| Actitud proactiva en la formulación de planes de acción social. | 0,21 (2) (R ² ajustado = 0,047) | 2,035 (0,0452)** |
| Fragmentación del área de actividad económica en la que opera la empresa e inexistencia de costes de cambio para los clientes. | 0,19 (3) (R ² ajustado = 0,022) | 1,856 (0,0672)*** |
| Porcentaje de directivos de la subsidiaria que son de procedencia española. | 0,18 (4) (R ² ajustado = 0,024) | 1,786 (0,0780)*** |
| R² ajustado | 0,33 | |

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, el adicional R² ajustado explicado por cada variable añadida al modelo, así como el nivel de significación asociado al estadístico de contraste. * p<0,001; ** p<0,05; *** p<0,10.

Los resultados del cuadro 5 nos indican que la *implantación de las políticas y programas sociales* está asociada de forma positiva y significativa a la "fragmentación del área de actividad en que opera la empresa", a la introducción de la subsidiaria en España porque era "imposible servir al mercado mediante la comercialización" y a la "influencia de la postura social de la empresa en la toma de decisiones de responsabilidad social". Entre todas estas variables explican el 19,3% de la varianza de esta dimensión de la respuesta social.

CUADRO 5

Coefficientes beta y ratios t obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión "implantación de la respuesta social corporativa"

| Variables independientes introducidas en el modelo | Implantación de políticas y programas de actuación social | |
|--|---|---------------------|
| | Beta R ² ajustado | t (p) |
| Fragmentación del área de actividad económica en la que opera la empresa e inexistencia de costes de cambio para los clientes. | 0,26 (1) (R ² ajustado = 0,081) | 2,588 (0,0114)** |
| Introducción en el mercado español ante la imposibilidad de servir al mercado mediante operaciones comerciales. | 0,27 (2) (R ² ajustado = 0,049) | 2,721 (0,0080)** |
| Influencia de la postura social de la empresa en la toma de decisiones de respuesta social. | 0,27 (3) (R ² ajustado = 0,063) | 2,715 (0,0081)** |
| R² ajustado | 0,38 | |

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, el adicional R² ajustado explicado por cada variable añadida al modelo, así como el nivel de significación asociado al estadístico de contraste. * p<0,001; ** p<0,05; *** p<0,10.

Como puede observarse en el cuadro 6, la dimensión del proceso de respuesta que hace referencia al *control de las actividades desempeñadas para contribuir al bienestar de la sociedad* está asociada positivamente y de forma significativa con las razones de entrada de la compañía al mercado español, más concretamente con la entrada al mercado español para "adaptarse a las exigencias del mismo" y para "acceder a factores de calidad". Estas dos razones, conjuntamente con la "existencia de una postura social corporativa" a nivel de grupo o compañía internacional y con la "designación de ejecutivos individuales que asuman de forma permanente las obligaciones sociales", explican el 9,2% de la dimensión del proceso de respuesta social que nos ocupa. Por otra parte, la "presencia de la compañía en un elevado número de países" presenta una asociación importante y significativa, aunque de carácter negativo, con el esfuerzo destinado por las subsidiarias a controlar sus actividades de respuesta social. Concretamente, esta variable explica el 7,7% de la varianza de la dimensión control.

CUADRO 6

Coefficientes beta y ratios t obtenidos en los análisis de regresión múltiple para la dimensión "control del proceso de respuesta social y de sus resultados"

| Variables independientes introducidas en el modelo | Control del proceso de respuesta social y de sus resultados | |
|--|---|--------------------------|
| | Beta R ² ajustado | T (p) |
| Número de países en que realiza operaciones la compañía internacional. | -0,30 (1) (R ² ajustado = 0,077) | -3,051 (0,0031)** |
| Designación de ejecutivos individuales que asuman de forma permanente las responsabilidades de la empresa hacia la sociedad. | 0,19 (3) (R ² ajustado = 0,021) | 1,962 (0,0533)** * |
| Introducción en España con la finalidad de adaptarse al mercado. | 0,23 (4) (R ² ajustado = 0,025) | 2,328 (0,0225)** |
| Existencia de una postura social corporativa a nivel de compañía internacional. | 0,22 (5) (R ² ajustado = 0,025) | 2,197 (0,0310)** |
| Introducción en España para acceder a factores de calidad. | 0,19*** (6) (R ² ajustado = 0,021) | 1,899 (0,0613) |
| R² ajustado | 0,51 | |

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, el adicional R² ajustado explicado por cada variable añadida al modelo, así como el nivel de significación asociado al estadístico de contraste. * p<0,001; ** p<0,05; *** p<0,10.

Gráficamente podemos representar el modelo de influencia en el proceso de respuesta social tal y como muestra la figura 2, atendiendo a los factores que, conjuntamente, determinan un mayor esfuerzo en cada una de las dimensiones del proceso de respuesta social.