

# ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?\*

## How is Socially Responsible Management Perceived by Top Managers of Companies in Spain?

32



**José Luis Godos-Díez<sup>1</sup>**  
Universidad de León  
✉ jlgodd@unileon.es

### I. INTRODUCCIÓN

El interés por la dimensión social de las actividades empresariales ha aumentado en los últimos años, de forma que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se encuentra entre los principales temas de discusión en el ámbito de la dirección de empresas. En el centro de esta discusión se sitúa el hecho de que la RSC puede llegar a ser mucho más que un acto filantrópico para convertirse en una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva (McWilliams y Siegel, 2001; Porter y Kramer, 2006).

Tradicionalmente, los líderes de las organizaciones han considerado que la responsabilidad social era importante como coste, limitación o restricción, pero también han puesto de manifiesto que la implicación social tenía consecuencias positivas en cuanto al fomento de la reputación y al refuerzo de los sistemas social y económico (Farooq Khan y Atkinson, 1987; Holmes, 1976). Recientemente se ha extendido la noción de que la RSC posee un valor estratégico potencial, como elemento importante para el desarrollo, tanto interno como externo, de la empresa (Burke y Logsdon, 1996; Porter y Kramer,



**Roberto Fernández-Gago**  
Universidad de León  
✉ roberto.fernandez@unileon.es

CÓDIGO JEL:  
M14

Fecha de recepción y acuse de recibo: 9 de diciembre de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 11 de diciembre de 2009. Fecha primera evaluación: 25 de enero de 2010. Fecha de aceptación: 24 de septiembre de 2010.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) constituye un elemento estratégico de la empresa de gran importancia en la actualidad y los altos directivos juegan un papel preponderante en su formulación e implementación. Dada la trascendencia de las percepciones como determinantes del comportamiento, surge el interés por conocer cómo perciben los directivos el papel de la RSC. Con este propósito, realizamos un estudio empírico sobre 324 altos directivos españoles. Los resultados obtenidos revelan la existencia de dos grupos de directivos según la relevancia concedida a la RSC, encontrándose diferencias significativas entre ellos a partir de las características de sus empresas pero no de las personales. La positiva valoración que en general realizan los directivos encuestados permite prever una mayor presencia de la RSC en la toma de decisiones estratégicas.

### EXECUTIVE SUMMARY

Corporate Social Responsibility (CSR) has become a strategic issue of great importance to business management nowadays and top managers play a major role in the design and implementation of CSR policies. Given the significance of perception as a determinant of behavior, the way managers perceive the role of CSR constitutes an interesting research topic and we carried out an empirical analysis on a sample of 324 Spanish top managers to shed some light on it. The results showed the existence of two different groups of managers depending on the preeminence given to CSR. Although some characteristics of the companies were found different between the managers of both groups, the individual features studied did not differ significantly. In general, managers highly valued CSR, which let us expect an increasing of its presence in the strategic decision-making process.

2002). En este sentido, de acuerdo con los informes sobre la evolución de la responsabilidad social de las empresas en España elaborados por Forética (2006, 2008) más de un 80% de los encuestados están de acuerdo con que las prácticas socialmente responsables aportan beneficios, tanto a la empresa como a la sociedad. Asimismo, estos informes ponen de manifiesto que cerca de un 70% están convencidos de que la importancia de la RSC va a seguir creciendo en los próximos años.

La RSC ha sido objeto de numerosas investigaciones últimamente, pero a pesar de ello todavía quedan aspectos que demandan un análisis en mayor profundidad, como es el caso concreto de la relación entre los altos directivos y el desarrollo de las prácticas de

RSC (Swanson, 2008). En este aspecto, resultará de especial interés saber cuál es su percepción de la relevancia de la RSC, ya que se configura como un elemento previo y determinante de su comportamiento en esta materia. Ante esta situación, el presente trabajo trata de conocer las percepciones de los directivos profesionales en España, esto es, gestores pero no necesariamente propietarios de sus empresas, acerca del papel que juega la RSC en el logro de los objetivos organizativos (Singhapakdi *et al.*, 1995; 1996). En este caso concreto, en que los directivos no sean propietarios, la relación entre sus preferencias y la conducta de la compañía será menos directa, si bien debido a su posición y capacidad de influencia seguirán condicionando decisivamente dicho comportamiento y en lo referente a la RSC en

particular. Adicionalmente, se indagará en las posibles diferencias, tanto de las empresas como de los propios directivos, en función de las percepciones de estos últimos. Los resultados obtenidos ayudarán a comprender el panorama actual de la RSC en España desde la perspectiva de los responsables últimos de su implementación, lo que sin duda será útil a la hora de vislumbrar por dónde puede transcurrir su futuro más probable.

## 2. POR QUÉ LOS DIRECTIVOS DECIDEN DESARROLLAR O NO LA RSC EN SU EMPRESA

En la medida en que, tanto en el plano académico como en el profesional, se tiende a considerar que la RSC constituye un elemento condicionante e integrante de la estrategia empresarial (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004), inevitablemente surge el interés por conocer el papel que jugarán los encargados de su definición y puesta en práctica. Todas las decisiones estratégicas, y en con-

*Recientemente se ha extendido la noción de que la RSC posee un valor estratégico potencial, como elemento importante para el desarrollo, tanto interno como externo, de la empresa*

creto las relacionadas con la RSC, poseen un importante componente conductual. De esta forma, pueden concebirse parcialmente como un reflejo de las características (conocimientos, experiencias, personalidad, valores y metas y aspiraciones futuras) de aquellos que toman las decisiones, es decir, de los altos directivos (Hambrick, 2007). No obstante, es necesario tener en cuenta que su poder de decisión para implementar prácticas de RSC variará en función de factores tales como la estructura de propiedad (Johnson y Greening, 1999), la disponibilidad de recursos financieros (Waddock y Graves, 1997) o el compromiso de los empleados (Aguilera *et al.*, 2007), entre otros. A pesar de ello, es posible concluir que el impacto de los altos directivos en las decisiones estratégicas es trascendental, lo cual justifica su elección como unidad de análisis al estudiar la RSC, debido a que las acciones socialmente responsables de las empresas son en gran medida promovidas, defendidas y desarrolladas por los directivos (Quazi, 2003). Los directivos influirán directamente en el compromiso de la empresa con la RSC, asignando recursos a distintos programas y prácticas y alineando estas actividades con los objetivos de la compañía (Aguilera *et al.*, 2007).

Dada la importancia de los altos directivos en materia de RSC, una cuestión que cabe plantearse es ¿por qué deciden desarrollar una agenda estructurada de RSC incorporando aspectos sociales a la empresa? Partiendo de que la RSC puede entenderse como aquellas acciones discrecionales realizadas por la compañía que tienden a fomentar algún bien social, más allá de sus propios intereses y de lo requerido por la ley (Barnett, 2007; McWilliams y Siegel, 2001), se pueden plantear tres visiones diferentes de la naturaleza de la RSC por parte de los directivos.

En primer lugar, la RSC puede ser considerada como un fin en sí misma, con un claro componente moral y de sostenibilidad. Así, la RSC vendrá condicionada por el hecho de que los directivos introduzcan sus valores morales en la empresa, lo cual, puede ir más allá de los intereses económicos o la autosatisfacción (Aguilera *et al.*, 2007). Los directivos deberán valorar intrínsecamente las obligaciones y responsabilidades hacia la sociedad (Maignan y Ralston, 2002; Swanson, 2008), considerar que este tipo de acciones es moralmente apropiado (Pedersen y Neergard, 2009) y que contribuyen a un desarrollo socioeconómico sostenible y equilibrado. Según Salas (2009), los directivos pueden plantearse su conducta como “personas de estado”, motivados por una obligación moral de respuesta a los intereses generales y no estrictamente a los beneficios privados. Al valorar las consecuencias resultantes de la conducta de los

#### **PALABRAS CLAVE**

Responsabilidad Social Corporativa (RSC); Alta Dirección; Percepción de los Directivos; Escala del Papel Percibido de la Ética y Responsabilidad Social (PRESOR)

#### **KEY WORDS**

Corporate Social Responsibility (CSR); Top Management; Manager's Perception; Perceived Role of Ethics and Social Responsibility Scale (PRESOR)

directivos dentro del ámbito privado de la empresa surge el debate acerca de su moralidad ya que podrían estar alejándose de la obligación de atender los intereses maximizadores de beneficio de los propietarios o accionistas que los han contratado (Friedman, 1962). Por otro lado, la RSC puede ser percibida como un medio, con un marcado componente económico e instrumental y cuyo desarrollo dependerá de su previsible impacto positivo para la compañía. Esta perspectiva implica la asunción de que las conductas socialmente responsables mejoran el desempeño de la empresa (Maignan y Ralston, 2002), esto es, los directivos implementarán iniciativas de RSC cuando éstas se alineen con sus intereses instrumentales de aumentar el valor para los accionistas e incrementar la competitividad y rentabilidad de la compañía (Aguilera *et al.*, 2007), así como aumentar la eficiencia operativa y reducir costes (Pedersen y Neergard, 2009). Asimismo, esta visión de la RSC también proviene de las presiones externas sobre los directivos por parte de diferentes stakeholders (Swanson, 2008), de tal forma que la RSC legitima en cierta medida la búsqueda del beneficio e interés individual y se evitan sanciones sociales (Aguilera *et al.*, 2007; Freeman *et al.*, 2010). Los directivos pueden estimar que las iniciativas socialmente responsables componen una forma legítima y sostenible de crear valor a largo plazo para la empresa, ya que mejoran las relaciones con los grupos de interés relevantes, incrementando la confianza y reduciendo los riesgos (Barnett, 2007). Así, una gestión adecuada del intercambio con los stakeholders puede materializarse en una mejora en la reputación de la compañía y ser fuente de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2002, 2006) en los mercados de bienes y servicios, a través de una mayor diferenciación; en el mercado financiero, facilitando la captación de fondos; y en el mercado laboral, motivando a los empleados y atrayendo y reteniendo talento.

Siguiendo de nuevo a Salas (2009), la diferencia entre esta responsabilidad social estratégica y la gestión ética estriba básicamente en el hecho de que en el primer caso la motivación principal es el beneficio privado, mientras que la gestión ética está motivada por las obligaciones morales. No obstante, la conducta se observa, pero las motivaciones no, así que esta distinción resulta en la práctica difícil de identificar, especialmente si hablamos de la dimensión instrumental de la ética, relacionada con la confianza y la reputación.

Finalmente, los directivos pueden considerar que la implicación en acciones socialmente responsables por parte de la empresa resulta esencialmente una actividad costosa, conllevando una menor competitividad en el mercado y peor rentabilidad a corto plazo por un

uso ineficiente de los recursos (Friedman, 1970). En este sentido, la naturaleza de la RSC podría considerarse como restrictiva, al estar acaparando recursos de otras actividades que podrían generar un mayor valor para los accionistas (Sundaram e Inkpen, 2004). Incluso si se genera un rendimiento positivo derivado de tales acciones, es improbable que las inversiones se recuperen en el horizonte temporal que valora el directivo (Doane, 2005).

La **Figura 1** refleja estas distintas visiones de la RSC y cómo se materializarán en decisiones diversas dentro del ámbito estratégico a través del papel intermediador que ejercen los directivos.



### 3. INSTANTÁNEA DE LOS DIRECTIVOS ESPAÑOLES EN CUANTO A SU VALORACIÓN DE LA RSC

Dada la naturaleza de la investigación y la consecuente inexistencia de fuentes de datos secundarias, recurrimos a encuestas para obtener la información necesaria para la realización de este estudio. Utilizando la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), seleccionamos una población objetivo compuesta por empresas con más de 250 empleados y con domicilio social en España. El número total ascendió a 2.978 compañías. Se optó por empresas grandes dado que, aunque se están realizando esfuer-

zos para aplicar principios de responsabilidad social en pymes, en general la RSC es todavía un tema con presencia fundamentalmente entre las grandes empresas.

Toda la población fue sometida a un proceso de encuesta mediante envío postal realizado entre julio y septiembre de 2008, obteniéndose un total de 310 respuestas válidas para el análisis, es decir, el 10,4% del total enviado.

Para medir la percepción de los directivos acerca del papel que juega la RSC en la actividad empresarial utilizamos la escala denominada PRESOR (*Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*) que, básicamente, aborda cuestiones relativas a la percepción de la ética y la responsabilidad social desde una perspectiva instrumental, esto es, en relación con su impacto sobre otras magnitudes empresariales. Esta escala fue elaborada por Singhapakdi *et al.* (1995 y 1996) y su fundamento se encuentra en el *Organizational Effectiveness Menu* desarrollado por Kraft y Jauch (1992).

La escala PRESOR original está formada por 16 ítems que reflejan combinaciones de roles éticos y socialmente responsables relacionados con diferentes aspectos del éxito de la empresa (Anexo A). A pesar de la evolución del concepto de RSC tanto en el plano académico como en el profesional desde la década de 1990, en la que se desarrolla la escala, hasta la actualidad, diferentes versiones de la misma han sido ampliamente utilizadas en la literatura abordando temas variados sobre diversas poblaciones (p.ej. directores de marketing, estudiantes, gerentes del sector turístico o directores de aprovisionamiento) por parte de numerosos autores (véase p.ej. Etheredge, 1999; Park, 2005; Yaman y Gurel, 2006).

En el cuestionario utilizado en este trabajo, las proposiciones planteadas en cada ítem fueron valoradas por los encuestados en una escala de 7 puntos. Los resultados de las encuestas revelaron ciertas contradicciones y dificultades de interpretación en uno de los ítems empleados (Presor 3), por lo que fue eliminado del análisis. Una vez realizada esta selección previa y dado que en investigaciones anteriores (Etheredge, 1999; Singhapakdi *et al.*, 1995; 1996) se detectaron distintas dimensiones dentro de la escala, se realizó un análisis factorial exploratorio, cuyos resultados señalaron la existencia de dos dimensiones (**Tabla 1**).

La primera dimensión se creó a partir de la agrupación de cinco variables y se caracteriza por reflejar una alta consideración de la RSC por parte del directivo y una valoración especial de su contri-



bución a los beneficios de la compañía. De acuerdo con este factor, las acciones desarrolladas en esta materia son importantes en sí mismas y además pueden constituir un buen negocio al favorecer la eficacia y rentabilidad en el largo plazo. De esta forma, en esta dimensión quedarían recogidas en cierta medida las visiones de RSC como fin e instrumento comentadas en el apartado precedente.

Tabla 1. Resultados del Análisis Factorial<sup>a</sup>

VARIABLE <sup>b</sup>	FACTOR 1	FACTOR 2
Presor1	<b>0,75</b>	-0,14
Presor5	-0,04	<b>0,77</b>
Presor6	<b>0,75</b>	-0,25
Presor7	<b>0,78</b>	-0,23
Presor8	-0,35	<b>0,62</b>
Presor11	<b>0,64</b>	-0,04
Presor13	-0,19	<b>0,79</b>
Presor14	-0,39	<b>0,64</b>
Presor15	<b>0,65</b>	-0,21
Presor16	-0,08	<b>0,62</b>
K.M.O. = 0,88; $\chi^2$ (45) = 923,77 (p < 0,01); % Varianza = 54,97 Autovalores: Factor 1 = 4,11; Factor 2 = 1,39 Alfa Cronbach: Factor 1 = 0,77; Factor 2 = 0,79		

<sup>a</sup> La negrita indica el factor sobre el que carga principalmente cada ítem.

<sup>b</sup> Los ítems Presor 2, 4, 9, 10 y 12 no quedaron identificados en ninguno de los factores.

El segundo factor recoge otros cinco ítems y su composición muestra una postura de los directivos identificada por su preocupación por los beneficios y la satisfacción de los intereses de los accionistas. En situaciones de conflicto, la RSC quedaría claramente subordinada a la eficiencia, competitividad y supervivencia. Al plantearse una contraposición entre la adopción de medidas de RSC y el éxito empresarial, este factor refleja una visión de la misma caracterizada por su naturaleza restrictiva.

A partir de estos dos factores creamos dos índices calculando la media de los valores obtenidos en los ítems correspondientes a cada caso y los denominamos “Importancia de la RSC y naturaleza instrumental” y “Subordinación de la RSC y naturaleza restrictiva”.



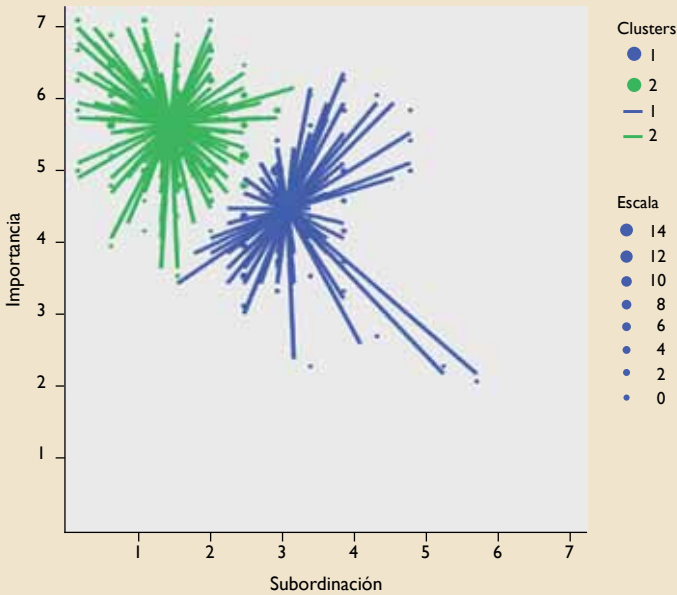
La bidimensionalidad detectada en la escala PRESOR se encuentra en línea con lo sucedido en otras investigaciones empíricas (Etheredge, 1999; Park; 2005; Yaman y Gurel, 2006) donde se proponen los factores *Importance of Ethics and Social Responsibility*, representando una consideración elevada del papel de la RSC en sí misma y en relación con el éxito de la organización; y *Subordination of Ethics and Social Responsibility*, indicando que el logro de los objetivos de la empresa, en términos de competitividad o eficiencia, puede demandar que no se priorice, o incluso se rechace, la RSC.

A partir de los índices anteriores, a continuación se realizó un análisis cluster y se detectó la existencia de dos grupos claramente diferenciados compuestos por 116 y 187 individuos. Comparando ambos grupos (**Tabla 2**), los directivos que quedaron incluidos en el primer cluster tendían a considerar más el impacto restrictivo de la RSC sobre los resultados, subordinándola a otros intereses y otorgándole menos valor como fin y como instrumento de gestión. La **Figura 2** muestra la dispersión de las observaciones en función del grupo en el que fueron clasificados.

Tabla 2. **Análisis cluster**

		IMPORTANCIA DE LA RSC Y NATURALEZA INSTRUMENTAL	SUBORDINACIÓN DE LA RSC Y NATURALEZA RESTRICTIVA
ANÁLISIS CLUSTER			
Cluster 1	N	116	116
	Media	4,58	3,52
	Desviación típica	0,78	0,60
	Mediana	4,60	3,40
Cluster 2	N	187	187
	Media	5,72	2,12
	Desviación típica	0,66	0,59
	Mediana	5,80	2,20
Total	N	303	303
	Media	5,29	2,65
	Desviación típica	0,90	0,90
	Mediana	5,20	2,60

Figura 2. Diagrama de dispersión en función de los clusters



Una vez identificados estos grupos, se procedió a estudiar la posible existencia de diferencias en determinadas variables, tanto propias de la empresa como del directivo. Entre las primeras se encontraban el activo total e ingresos de explotación, la rentabilidad económica y financiera, la edad de la empresa, el sector de actividad, la realización de transacciones comerciales con el exterior y su naturaleza internacional. Las variables relativas al directivo utilizadas en esta comparativa fueron sus años de permanencia en la empresa, años en el puesto, edad y formación recibida.

La **Tabla 3** recoge los resultados obtenidos de estos análisis. Como puede observarse, no se detectaron diferencias significativas en ninguna de las variables propias del directivo, mientras que sí se encontraron diferencias en cuanto al activo total de la empresa, ingresos de explotación, edad, sector de actividad y nacionalidad.

Tabla 3. Análisis comparativo entre clusters

	VARIABLES DE ESCALA	MEDIA (DESV.TÍP.)	MEDIA CLUSTER 1 (DESV.TÍP.)	MEDIA CLUSTER 2 (DESV.TÍP.)	t (U MANN-WHITNEY)
Empresa	Activo total <sup>a</sup>	151,18 (390,88)	126,25 (407,05)	166,81 (380,67)	-2,77**
	Ingresos de explotación <sup>a</sup>	107,19 (170,32)	76,43 (133,55)	126,18 (187,33)	-3,73**
	Rentabilidad económica	0,06 (0,07)	0,06 (0,07)	0,07 (0,07)	(9,56)
	Rentabilidad financiera	0,14 (0,20)	0,14 (0,13)	0,13 (0,23)	(8,52)
	Edad	21,86 (12,81)	19,10 (9,45)	23,48 (14,20)	-3,14**
Directivo	Años en la empresa	14,17 (8,82)	13,71 (8,50)	14,45 (9,02)	(9,44)
	Años en el puesto	7,06 (5,57)	7,84 (6,37)	6,58 (4,96)	(8,55)
	Variables categóricas	% Esperado	% Cluster 1	% Cluster 2	$\chi^2$
Empresa	Sector				7,21**
	Servicios	62,05	71,55	56,15	
	Industria	37,95	28,45	43,85	
	Actividad exterior				0,92
	No	57,76	61,21	55,61	
	Sí	42,24	38,79	44,39	
	Nacionalidad <sup>b</sup>				5,13*
Española	80,53	87,07	76,47		
Otra	19,47	12,93	23,53		
Directivo	Edad				0,65
	<35	8,70	7,08	9,68	
	35-50	53,85	53,98	53,76	
	>50	37,45	38,94	36,56	
	Formación Universitaria				2,01
	No	7,05	9,73	5,41	
Sí	92,95	90,27	94,59		

<sup>a</sup> La Media y Desviación típica figura en millones de euros. En la comparación de medias se utilizaron las medidas en logaritmos.

<sup>b</sup> Se consideró Nacionalidad distinta a la española en el caso de pertenecer a una matriz extranjera o estar al menos el 51% de sus acciones en manos extranjeras.

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01

#### 4. ¿CÓMO EXPLICAR EL PANORAMA OBSERVADO?

En general, los directivos constituyen un elemento decisivo en la determinación de las políticas y prácticas empresariales y, en particular, ejercen una influencia básica en el desarrollo y la implementación de la RSC (Swanson, 2008). Reconociendo su relevancia, y conscientes de que la valoración que se tenga de un asunto condicionará la acción adoptada al respecto, este trabajo ha pretendido estudiar de qué manera es percibido el papel de la RSC por parte de los directivos españoles.

En este sentido, los resultados alcanzados han permitido elaborar un mapa perceptual en el que se distinguen claramente dos tipos de directivos en función de la importancia que conceden a la RSC por considerarla esencial en sí misma o por su contribución a la eficiencia y rentabilidad de la empresa, y en función de la subordinación que estuvieran dispuestos a realizar de estas cuestiones ante la posibilidad de perjudicar los resultados de la compañía e intereses de los propietarios. A partir de la clasificación obtenida, y con carácter descriptivo, se intentó encontrar diferencias en distintos aspectos de la empresa y de los propios directivos. Únicamente en el primer caso estas diferencias fueron significativas y a continuación trataremos de explorar algunas de las posibles explicaciones para los resultados obtenidos.

En primer lugar, se observa que los directivos que conceden mayor importancia a la RSC, valorando más su posible influencia positiva que como origen de ineficiencias, se encuentran en compañías de mayor tamaño. La RSC se ha considerado tradicionalmente como un tema propio de las grandes empresas (McWilliams y Siegel, 2001), debido a su mayor impacto en la vida socioeconómica en los lugares en que desarrollan sus actividades, y también, como un asunto al que dedicar recursos en la medida en que éstos estén disponibles (Waddock y Graves, 1997), lo que parece justificar estos resultados. En el mismo sentido resultó la relación existente con la edad de la compañía, dándose la circunstancia de que la edad era significativamente mayor en las empresas con directivos que otorgaban una mayor trascendencia y utilidad económica a estos asuntos. En cierto sentido, parece razonable pensar que en las primeras etapas de funcionamiento de la empresa haya una mayor preocupación por la supervivencia y consolidación en el mercado y que, a medida que va pasando el tiempo, se subordinen menos los resultados económicos ante planteamientos socialmente



responsables. Adicionalmente, existe el reconocimiento de que las acciones de responsabilidad social muestran sus frutos en el largo plazo, mejorando la reputación de la compañía y ayudando a su diferenciación (McWilliams y Siegel, 2001; Porter y Kramer, 2002), por lo que el paso del tiempo puede corresponderse con una mayor importancia de este tipo de prácticas, no sólo por la obligación moral y la opción sostenible que representa, sino también desde una perspectiva de interés estratégico.

En el terreno de la rentabilidad, existe abundante evidencia empírica (para una revisión véase p.ej. Orlitzky *et al.*, 2003) que no permite sacar una conclusión rotunda sobre la existencia o no de su relación con la responsabilidad social de la empresa y sobre cuál sería la dirección de causalidad en la que se produce tal relación. Por lo observado en este trabajo, los directivos que más importancia conceden a la RSC y menos la subordinan a la hora de tomar decisiones, valorando su potencial instrumental, se encuentran en empresas con una mayor rentabilidad económica por término medio, si bien las diferencias no resultaron estadísticamente significativas. Teniendo en cuenta las fuentes de financiación por las que opta la empresa, se observa que en el caso de la rentabilidad financiera sucedió lo contrario y aunque podría pensarse que una situación en la que los accionistas ven menos retribuidas sus aportaciones puede conducir a que los directivos retraigan su compromiso con la RSC, lo cierto es que de nuevo estadísticamente esta afirmación no puede hacerse con rotundidad. En cualquier caso, en este punto de la relación entre el desempeño social y el desempeño financiero, sería interesante poder abordarlo con un análisis de datos longitudinales, para comprobar las relaciones en el medio o largo plazo, horizonte temporal en el que se tienden a tomar las decisiones en materia de RSC.

Asimismo, considerando el sector general de actividad de la empresa, éste sí que resultó significativo al diferenciar entre las percepciones de los directivos, evidenciándose que la RSC es un asunto de mayor trascendencia y utilidad económica para las empresas industriales que en el resto. Concretamente, es probable que el hecho de que el impacto en materia medioambiental sea mayor en este tipo de compañías esté contribuyendo a que su atención a la RSC sea también superior.

Finalmente, dentro de las características de la empresa se observaron las posibles diferencias existentes en cuanto a su interna-



cionalidad. En este sentido, el hecho de realizar actividades de exportación o importación no resultó estadísticamente distinto en función de las percepciones de sus directivos sobre la RSC, si bien la presencia de empresas con este perfil internacional era mayor al tratarse de directivos que daban mayor valor a estos asuntos. Al considerar su naturaleza internacional a partir de la nacionalidad de la matriz o socio mayoritario se observaron diferencias similares y en este caso con significación estadística suficiente, lo que podría reflejar una mayor atención a estas consideraciones dentro de la cultura organizativa de empresas globalizadas de fuera de nuestras fronteras.

En cuanto al perfil personal del individuo a partir de su percepción de la RSC, los resultados obtenidos con este estudio no permitieron desvelar diferencias significativas. Aquellos directivos que otorgaron mayor valor a la RSC como fin o como medio y eran más reacios a su subordinación frente a otros intereses llevaban por término medio más años en la compañía pero menos en el puesto de dirección, tenían una edad inferior y contaban con titulación universitaria en mayor medida, pero no fue posible demostrar estadísticamente la significación de estas diferencias. Conviene señalar que diversos factores personales de los directivos condicionarán de forma significativa sus percepciones acerca de la RSC pero en este trabajo sólo se han empleado variables sociodemográficas de carácter general, lo que puede haber limitado su poder explicativo. Para futuras investigaciones, con un carácter más causal, sería interesante incorporar otras variables motivacionales o comportamentales como el perfil directivo (Davis *et al.*, 1997), el posicionamiento ético (Forsyth, 1992), o bien, otras cuestiones relacionadas con la educación y la experiencia profesional.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

Desde una perspectiva general, conviene apuntar que en los dos grupos de directivos detectados en el panorama empresarial español, más allá de sus diferencias individuales y entre sus compañías, la importancia concedida a la RSC y su potencial de beneficios superan a la subordinación de la misma frente a otros aspectos organizativos y a su consideración como una limitación para la compañía. En el desarrollo de esta percepción positiva de la RSC contribuirá tanto la cultura y valores imperantes en la empresa, reflejados en un código ético bien definido e implantado en todos los

niveles de la organización, como la existencia de un entorno institucional favorable (marco político-legal) en el que se incluyan incentivos que promuevan acciones socialmente responsables.

La perspectiva de la RSC como determinante del éxito empresarial se podrá traducir en una mejora de los estándares éticos en la empresa, así como en la efectiva implantación de prácticas de RSC, especialmente en el caso de que los directivos adopten una postura proorganizativa, en la que se busque el beneficio de la compañía, sus accionistas y los demás stakeholders (Davis *et al.*, 1997). Ahora bien, no todos los directivos tienen este perfil y además siempre queda un hueco para la búsqueda del interés personal, así que es importante

tener en cuenta que para la difusión de la RSC no sólo es relevante que los directivos consideren que es beneficiosa para la organización y para la sociedad, sino que también puede resultar beneficiosa para ellos mismos.

La estructura de los sistemas retributivos de la alta dirección puede ser utilizada para recompensar convenientemente a los ejecutivos que trabajan en la dirección adecuada hacia ciertos objetivos o resultados (Jensen y Meckling, 1976). En este sentido, la retribución puede convertirse en un importante mecanismo para promover la implantación de objetivos sociales en la empresa (McGuire *et al.*, 2003). Así, puesto que el efecto

positivo de las acciones de RSC sobre la marcha de la compañía normalmente se manifiesta de forma acumulativa y en el largo plazo (Peters y Mullen, 2009), es de esperar que aquellas empresas que recompensen a sus directivos utilizando incentivos que sean también de largo plazo se comportarán de manera más socialmente responsable que las que opten por sistemas de incentivos más cortoplacistas (Decokop *et al.*, 2006; Mahoney y Thorn 2006). A pesar de todo esto, como señalan Berrone y Gómez-Mejía (2009), es necesario ser cuidadoso a la hora de sustituir la motivación intrínseca por recompensas económicas y el valor intrínseco de las iniciativas sociales, es decir, la satisfacción de hacer el bien para los demás, no debe ser subestimado.

En cualquier caso, el hecho de que en general los directivos valoren positivamente la RSC, como se ha visto en este trabajo, pone de relieve la creciente presencia de las cuestiones sociales en el pensamiento empresarial y permite augurar un futuro próximo en el que el peso de la RSC en las decisiones estratégicas de las compañías será cada vez mayor. Dada esta situación, desde la dirección se deberán desarrollar las habilidades necesarias para atender adecuadamente las

***La perspectiva de la RSC como determinante del éxito empresarial se podrá traducir en una mejora de los estándares éticos en la empresa***

cuestiones sociales, contribuyendo al bienestar social general a la vez que se mejora el contexto competitivo y se crea valor a largo plazo para la empresa (Porter y Kramer, 2006).

## **ANEXO A. ESCALA PERCEIVED ROLE OF ETHICS AND SOCIAL RESPONSIBILITY (PRESOR)**

Presor 1. Comportarse de forma ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa

Presor 2. La calidad de los output es fundamental para el éxito de la empresa, la ética y la responsabilidad social no lo son

Presor 3. La comunicación resulta más importante que la preocupación por la ética y la responsabilidad social para la eficacia global de una organización

Presor 4. Las sesiones de planificación corporativa y para el establecimiento de objetivos deberían incluir discusiones acerca de responsabilidad social y ética

Presor 5. La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, aunque suponga forzar o quebrantar las normas

Presor 6. La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo

Presor 7. La eficacia de un negocio se puede determinar en gran medida por su comportamiento ético y socialmente responsable

Presor 8. Las empresas han de despreocuparse de la ética y la responsabilidad social para mantener su competitividad en un entorno global

Presor 9. La responsabilidad social y la rentabilidad pueden ser compatibles

Presor 10. La ética en los negocios y la responsabilidad social son aspectos claves para la supervivencia de una empresa

Presor 11. El estado de ánimo de los empleados debe ser una prioridad principal dentro de una empresa

Presor 12. Las empresas tienen una responsabilidad social más allá de la obtención de beneficios

Presor 13. Si está en juego la supervivencia de la empresa, se deben dejar de lado la ética y la responsabilidad social

Presor 14. Para una empresa, la eficiencia es mucho más importante que ser percibida como ética y socialmente responsable

Presor 15. Con frecuencia la ética resulta un buen negocio

Presor 16. Si los accionistas están descontentos, lo demás carece de importancia



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, R.V.; Rupp, D.E.; Williams, C.A.; Ganapathi, J. (2007) "Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 32, núm. 3, p. 836-863.
- Barnett, M. L. (2007) "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 32, núm. 3, p. 794-816.
- Berrone, P.; Gómez-Mejía, L.R. (2009) "The Pros and Cons of Rewarding Social Responsibility at the Top", *Human Resource Management*, Vol. 48, núm. 6, p. 959-971.
- Burke, L.; Logsdon, J.M. (1996) "How corporate social responsibility pays off", *Long Range Planning*, Vol. 29, núm. 4, p. 495-502.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D.; Donaldson, L. (1997) "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, Vol. 22, núm. 1, p. 20-48.
- Deckop, J.R., Merriman, K.K.; Gupta, S.: 2006, "The Effects of CEO Pay Structure on Corporate Social Performance", *Journal of Management*, Vol. 32, núm. 3, p. 329-342.
- Doane, D. (2005) "The myth of CSR. The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way", *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 3, núm. 3, p. 23-29.
- Etheredge, J.M. (1999) "The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure", *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, núm. 1, p. 51-64.
- Farooq Khan, A.; Atkinson, A. (1987) "Managerial Attitudes to Social Responsibility: A Comparative Study in India and Britain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, núm. 6, p. 419-432.
- Forética (2006, 2008) Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España, FORÉTICA, Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, Madrid.
- Forsyth, D.R. (1992) "Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, núm. 5-6, p. 461-470.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L.; de Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, Chicago.
- Friedman, M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13 de septiembre, p. 122-126.
- Jensen, M.; W. Meckling (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, núm. 4, p. 305-360.
- Hambrick, D.C. (2007) "Upper echelons theory: an update", *Academy of Management Review*, Vol. 32, núm. 2, p. 334-343.
- Holmes, S. L. (1976) "Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, Vol. 19, núm. 3, p. 34-40.
- Johnson, R.A.; Greening, D.W. (1999) "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, núm. 5, p. 564-576.
- Kraft, K.L.; Jauch, L.R. (1992) "The Organizational Effectiveness Menu: A device for stakeholder assessment", *MidAmerican Journal of Business*, Vol. 7, núm.1, p. 18-23.
- Mahoney, L.S.; Thorn, L. (2006) "An Examination of the Structure of Executive Compensation and Corporate Social Responsibility: A Canadian Investigation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, núm. 2, p. 149-162.
- Maignan, I.; Ralston, D.A. (2002) "Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, p. 497-514.
- McGuire, J., Dow, S.; Arghyeyd, K. (2003) "CEO Incentives and Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, núm. 4, p. 341-359.
- McWilliams, A.; Siegel, D. (2001) "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26, núm. 1, p. 117-127.
- Nieto Antolín, M.; Fernández Gago, R. (2004) "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management", *Universia Business Review*, Primer Trimestre, núm. 1, p. 28-39.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L.; Rynes, S.L. (2003) "Corporate Social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, Vol. 24, núm. 3, p. 403-441.

- Park, H. (2005) "The role of idealism and relativism as dispositional characteristics in the socially responsible decision-making process", *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, núm. 1, p. 81-98.
- Pedersen, E.R.; Neergard, P. (2009) "What matters to managers? The whats, whys and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation", *Management Decision*, Vol. 47, núm. 8, p. 1261-1280.
- Peters, R.; Mullen, M.R. (2009) "Some Evidence of the Cumulative Effects of Corporate Social Responsibility on Financial Performance", *Journal of Global Business Issues*, Vol. 3, núm. 1, p. 1-14.
- Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 80, núm. 12, p. 56-68.
- Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2006) "Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84, núm. 12, p. 78-92.
- Quazi, A.M. (2003) "Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations", *Management Decision*, Vol. 41, núm. 9, p. 822-831.
- Salas, V. (2009) "Responsabilidad social corporativa. Entre la ética y el buen gobierno de la empresa", en Almagro, J.J. et al. (coords.): *Responsabilidad Social. Una Reflexión Global sobre la RSE*, Prentice Hall Iberia, Madrid.
- Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J.; Rallapalli, K.C. (1995) "The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, núm. 1, p. 49-56.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J., Rallapalli, K.C.; Kraft, K.L. (1996) "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A scale development", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, núm. 11, p. 1131-1140.
- Sundaram, A.K.; Inkpen, A.C. (2004) "The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, Vol. 15, núm. 3, p. 350-363.
- Swanson, D.L. (2008) "Top managers as drivers for corporate social responsibility", en Crane, A. et al. (eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Norfolk, United Kingdom.
- Waddock, S.; Graves, S.B. (1997) "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, núm. 4, p. 303-319.
- Yaman, H.R.; Gurel, E. (2006) "Ethical ideologies of tourism marketers", *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, núm. 2, p. 470-489.

## NOTAS

\* Los autores agradecen a los evaluadores anónimos de la revista por sus comentarios y sugerencias, así como las ayudas financieras recibidas del Ministerio de Ciencia e Innovación (proyecto ECO2009-09283ECON del Plan Nacional de I+D+i 2008-2011), de la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León (proyecto LE004A10-1) y del Ministerio de Educación (Programa de Formación de Profesorado Universitario).

1. Autor de contacto: Departamento de Dirección y Economía de la Empresa; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad de León; Campus de Vegazana, s/n; 2407-León; España.

