



UNIVERSIDAD DE LEÓN

**Departamento de Dirección y Economía de la
Empresa**

LA PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN

José Luis de Godos Díez

2012



UNIVERSIDAD DE LEÓN

**Departamento de Dirección y Economía de la
Empresa**

LA PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN

Doctorando: José Luis de Godos Díez

Dirección: Dr. D. Mariano Nieto Antolín

Catedrático de Organización de Empresas

Dr. D. Roberto Fernández Gago

Titular de Organización de Empresas



INFORME DE LOS DIRECTORES DE LA TESIS

El Dr. D. Mariano Nieto Antolín y el Dr. D. Roberto Fernández Gago como Directores de la Tesis Doctoral titulada “La percepción de la responsabilidad social de la empresa por parte de la alta dirección” realizada por D. José Luis de Godos Díez en el programa de Doctorado en Economía de la Empresa informan favorablemente el depósito de la misma, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmamos, en León a 31 de enero de 2012.

Fdo. Mariano Nieto Antolín

Fdo. Roberto Fernández Gago



ADMISIÓN A TRÁMITE DE LA TESIS DOCTORAL

El órgano responsable del programa de Doctorado en Economía de la Empresa, con Mención de Calidad (BOE de 12 de octubre de 2007) y Mención hacia la Excelencia (BOE de 20 de octubre de 2011), en su reunión celebrada el día 31 de enero de 2012 ha acordado dar su conformidad a la admisión a trámite de lectura de la Tesis Doctoral titulada “La percepción de la responsabilidad social de la empresa por parte de la alta dirección”, dirigida por el Dr. D. Mariano Nieto Antolín y el Dr. D. Roberto Fernández Gago, elaborada por D. José Luis de Godos Díez, y cuyo título en inglés es “Top managers’ perception of corporate social responsibility”.

Lo que firmo, en León a 31 de enero de 2012.

Vº Bº

El Presidente de la Comisión
Académica,

La Secretaria de la Comisión
Académica,

Fdo.: Mariano Nieto Antolín

Fdo.: Ana M^a. González Fernández

A mi amor (Lucía) y a mis padres,
por darle sentido a mi vida.

A Drago y demás ausentes,
y al resto de los presentes en mi corazón.

El agradecimiento es la parte principal de un hombre de bien

Francisco de Quevedo (1580 – 1645)

No hay deber más necesario que el de dar las gracias.

Cicerón (106 a.C. – 43 a.C.)

Amén. Por ello, quiero dar las gracias...

En primer lugar, y de forma breve (porque de lo contrario podría escribirse un gran capítulo), a mis directores, por su labor. En particular, a Mariano, por todo su “saber”: su saber transmitir conocimientos, su saber motivar y orientar por el camino de la docencia y la investigación, y su saber estar aquí y allá; y a Roberto, por el “día a día”: por su calidez y cercanía, por sus dudas y preguntas constructivas, por su claridad y lucidez... porque de “mayor”, me gustaría ser como él.

Seguidamente, a Almudena y Laura, por su imprescindible e inestimable ayuda para la realización de esta Tesis Doctoral, por su disposición y por su generosidad.

A continuación, al resto de mis compañeros del Área de Organización de Empresas, con los que, en mayor o menor medida, he compartido tiempo, esfuerzo y experiencias, porque me han hecho sentirme integrado desde el primer día.

Finalmente, me gustaría agradecer a los miembros del Tribunal su dedicación y su valioso tiempo, por tomarse la molestia de leer esta Tesis y de estar presentes en mi exposición, así como sus comentarios y sugerencias que, seguro, contribuirán a futuras reflexiones.

Gracias a todos.

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
CAPÍTULO 1: Marco teórico general	5
1. RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y SOCIEDAD: EVOLUCIÓN DE LA RSC	7
2. DEFINICIÓN DE LA RSC Y OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS	11
3. MOTIVOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RSC	15
4. PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN MATERIA DE RSC	20
4.1. Importancia de la alta dirección en la empresa	20
4.2. Importancia de la alta dirección para el desarrollo de la RSC	27
4.3. Relevancia de la percepción de los directivos	29
5. PAPEL DE LA PROPIEDAD EN MATERIA DE RSC	35
5.1. Importancia de los propietarios en la empresa	35
5.2. Influencia de los propietarios en el desarrollo de la RSC	39
CAPÍTULO 2: Cuestionario, muestra, medidas y análisis	45
1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO	47
2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE DATOS	48
3. INSTRUMENTOS PARA LA RECOGIDA DE DATOS	50

3.1. Información primaria	50
3.1.1. Percepción de los directivos acerca de la RSC	50
3.1.2. Prácticas de RSC	70
3.1.3. Perfil directivo: Agente-Steward	79
3.1.4. Otras variables demográficas	83
3.2. Información secundaria	84
3.2.1. Concentración de la propiedad	84
3.2.2. Otras variables organizativas	85
4. PRINCIPALES TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	86
4.1. Análisis factorial	86
4.2. Análisis cluster	88
4.3. Análisis discriminante	89
4.4. Análisis de diferencia de medias y de frecuencias	90
4.5. Análisis de regresión lineal múltiple	91
4.6. Análisis de regresión logística	94
CAPÍTULO 3: ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos en España?	97
1. INTRODUCCIÓN	99
2. POR QUÉ LOS DIRECTIVOS DECIDEN DESARROLLAR O NO LA RSC EN SU EMPRESA	100
3. INSTANTÁNEA DE LOS DIRECTIVOS ESPAÑOLES EN CUANTO A SU VALORACIÓN DE LA RSC	104

4. CONSIDERACIONES FINALES	112
ANEXO A. Escala Perceived Role of Ethics and Social Responsibility	116
ANEXO B. Análisis cluster jerárquico: Dendrograma	117
BIBLIOGRAFÍA	121
CAPÍTULO 4: ¿Cómo influyen los altos directivos en las prácticas de RSC? Análisis del efecto mediador del papel percibido de la ética y la responsabilidad social	125
1. INTRODUCCIÓN	127
2. REVISIÓN E HIPÓTESIS	129
2.1. Perfil directivo según el enfoque Agencia-Stewardship: Una visión general	129
2.2. Perfil directivo, percepción de la ética y la responsabilidad social y prácticas de RSC	133
3. METODOLOGÍA	138
3.1 Muestra	138
3.2. Medida de variables	139
4. ANÁLISIS Y RESULTADOS	145
5. DISCUSIÓN	151
5.1. Conclusiones	151
5.2. Limitaciones	153
5.3. Implicaciones y futuras investigaciones	155
ANEXO A. Perfil directivo (agente–steward)	160
ANEXO B. Percepción de la ética y responsabilidad social	160

ANEXO C. Prácticas de RSC	161
BIBLIOGRAFÍA	162
CAPÍTULO 5: Propiedad y control en la puesta en práctica de la RSC	173
1. INTRODUCCIÓN	175
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	177
2.1. Relación entre la estructura de propiedad y las prácticas de RSC	177
2.2. Influencia de la percepción directiva sobre la relación entre propiedad y RSC	182
3. METODOLOGÍA, ANÁLISIS Y RESULTADOS	184
3.1. Muestra	184
3.2. Medida de variables	185
3.3. Análisis y resultados	190
4. DISCUSIÓN	197
5. CONCLUSIONES	200
ANEXO A. Prácticas de RSC	203
ANEXO B. Percepción de la RSC	203
BIBLIOGRAFÍA	204
CAPÍTULO 6: Reflexión general	213
1. CONCLUSIONES	215

1.1. Conclusiones por capítulos	215
1.2. Conclusiones globales	220
2. LIMITACIONES	224
3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	225
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	229
APÉNDICE GENERAL	271

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS

RESUMEN

Figura 1. Planteamiento de la investigación	4
---	---

CAPÍTULO 1: Marco teórico general

Tabla 1. RSC: Algunas definiciones destacadas	12
---	----

Figura 1. Modelo de análisis de la percepción de la RSC	34
---	----

CAPÍTULO 2: Cuestionario, muestra, medidas y análisis

Tabla 1. Medidas de las percepciones y actitudes sobre la RSC	51
---	----

Cuadro 1. Escala PRESOR: Versión original	57
---	----

Tabla 2. Estructura factorial de PRESOR en Singhapakdi et al. (1995)	58
--	----

Tabla 3. Estructura factorial de PRESOR en Singhapakdi et al. (1996)	59
--	----

Tabla 4. Artículos en los que se aplica la escala PRESOR	60
--	----

Cuadro 2. Escala PRESOR: Versión traducida	65
--	----

Figura 1. Causas y efectos del papel percibido de la ética y la responsabilidad social	66
--	----

Cuadro 3. Escala de medición de las prácticas de RSC	79
--	----

Cuadro 4. Escala de medición del perfil directivo: Agente-Steward	83
---	----

CAPÍTULO 3: ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos en España?

Figura 1. Puesta en práctica de la RSC a partir de la visión de los directivos	104
Tabla 1. Resultados del Análisis Factorial	106
Tabla 2. Análisis cluster y discriminante	108
Figura 2. Diagrama de dispersión en función de los clusters	109
Tabla 3. Análisis comparativo entre clusters	111
Tabla 4. Análisis de regresión logística	111

CAPÍTULO 4: ¿Cómo influyen los altos directivos en las prácticas de RSC? Análisis del efecto mediador del papel percibido de la ética y la responsabilidad social

Cuadro 1. Comparación de las teorías de la Agencia y Stewardship	132
Tabla 1. Características demográficas de la muestra	139
Tabla 2. Resultados del análisis factorial confirmatorio	144
Tabla 3. Correlaciones, media y desviaciones típicas	146
Tabla 4. Resultados de los análisis de regresión	146
Figura 1. Mediación de la importancia de la ética y responsabilidad social	149
Figura 2. Mediación de la subordinación de la ética y responsabilidad social	149
Tabla 5. Bootstrapping: Intervalos de confianza	151

CAPÍTULO 5: Propiedad y control en la puesta en práctica de la RSC

Tabla 1. Descripción de las prácticas de RSC	186
Tabla 2. Análisis factorial exploratorio	189
Tabla 3. Correlaciones, medias y desviaciones típicas	191
Tabla 4. Análisis de regresión moderada	193
Figura 1: Gráfico de análisis de moderación	194
Tabla 5. Análisis de subgrupos	196

CAPÍTULO 6: Reflexión general

Figura 1. Modelo de análisis aplicado: Resumen	223
--	-----

RESUMEN

La temática general de la presente investigación es el análisis del papel fundamental que juegan los altos directivos y sus percepciones como determinantes del comportamiento de la empresa y, en concreto, para la implementación y desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC). En este sentido, en el Capítulo 1 se desarrolla el marco teórico general en el que se encuadra este trabajo y en el Capítulo 2 se hace referencia a varios aspectos metodológicos, tales como el diseño del cuestionario o las escalas empleadas para medir los conceptos investigados.

A continuación, en el Capítulo 3, y dada la trascendencia de las percepciones como antecedentes de la conducta, se tratará de analizar cómo perciben la RSC los altos directivos de empresas en España. En este sentido, se partirá de que la RSC constituye un elemento estratégico de gran importancia en la actualidad, y que los altos directivos juegan un papel preponderante en su formulación e implementación. Aquí, se realizará el estudio empírico sobre una muestra de 324 directores generales con el propósito de establecer un mapa perceptual de sus valoraciones acerca de la RSC.

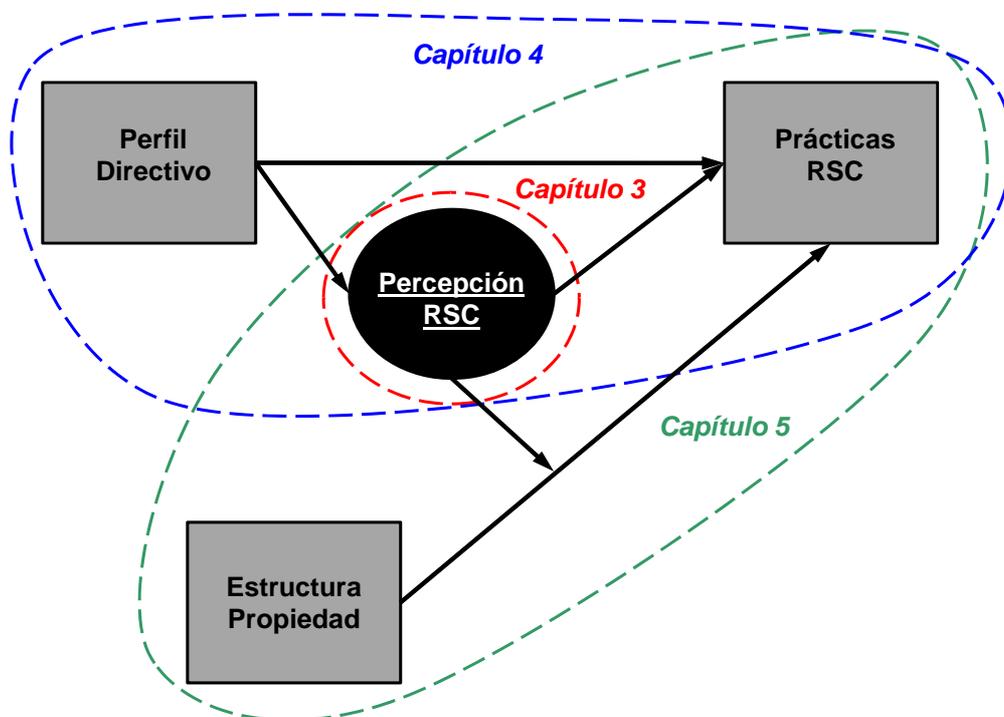
Seguidamente, el Capítulo 4 parte del enfoque Agencia-Stewardship para tratar de estudiar la importancia de los altos directivos para la implantación de la RSC. En concreto, en este caso se trabajará con una muestra de 149 directores generales, proponiendo que el perfil directivo se relaciona con las prácticas de RSC implementadas en sus compañías, y que dicha relación estará mediada por la relevancia percibida de la RSC en la actividad empresarial.

Por su parte, en el Capítulo 5 se persigue profundizar en el papel que los accionistas y la alta dirección pueden jugar a la hora de incorporar acciones socialmente responsables a la empresa. Con este propósito, a partir de una muestra de 128 empresas se estudiará el efecto de la concentración de la propiedad sobre el desarrollo de prácticas de RSC, así como la posible intervención moderadora en dicha relación por parte de la percepción de la alta dirección.

Finalmente, el Capítulo 6 refleja una serie de conclusiones generales que pueden derivarse del presente estudio.

Así, para concluir este apartado, de forma gráfica, las preguntas generales de investigación que se abordarán en los tres capítulos empíricos del trabajo aparecen resumidas y reflejadas en la Figura 1.

Figura 1. Planteamiento de la investigación



CAPÍTULO 1:
Marco teórico general

1. RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y SOCIEDAD: EVOLUCIÓN DE LA RSC

En el ámbito de la investigación en dirección de empresas se han desarrollado diversos conceptos tratando de analizar el papel de la empresa en la sociedad. En general, éstos recogen la expectativa de que las compañías comprometidas con la sociedad reconocerán el deber de evitar el daño a los miembros de la misma y de contribuir al bienestar social (Agle et al., 2008). Entre estos planteamientos, es posible resaltar la responsabilidad social corporativa (RSC), la *social responsiveness* o capacidad de respuesta social, el desempeño social y la ciudadanía corporativa (Carroll y Buchholz, 2006; Wood, 2010). En pocas palabras, la RSC pone énfasis en la obligación y la rendición de cuentas, la capacidad de respuesta social se centra más en la actividad y la acción, el desempeño social hace hincapié en las consecuencias y los resultados, y la ciudadanía corporativa, esencialmente, trata de representar un concepto inclusivo de las cuestiones sociales (Carroll y Buchholz, 2006). En particular, cabe señalar que en esta línea de investigación de sociedad y empresa ha predominado la noción de RSC (Carroll, 1999), de tal manera que a continuación se mostrará un breve recorrido histórico del concepto¹, básicamente desde la década de 1920 hasta principios del siglo XXI, que resultará interesante para el subsiguiente propósito de definirlo.

En general, la RSC, tanto en teoría como en la práctica, ha evolucionado durante cerca de 100 años, de tal forma que, a comienzos del siglo XX, la responsabilidad de las compañías fundamentalmente se asociaba con la filantropía (Cacioppe et al., 2008), entendida ésta como las contribuciones, o transferencias de riqueza, de carácter voluntario a la caridad u otras causas sociales, con la idea de devolver a la

¹ En este punto, dado que el concepto de RSC surgió y se ha desarrollado de forma dominante en Estados Unidos, la perspectiva de esta revisión histórica está centrada principalmente en el contexto norteamericano. Asimismo, conviene señalar aquí que los otros tres conceptos previamente mencionados se desarrollarán de forma sintética en el epígrafe siguiente.

sociedad una parte del valor generado gracias al empleo de sus recursos (Carroll y Buchholz, 2006; Kakabadse et al., 2005; Windsor, 2006).

Más adelante, en la década de 1920, el clima de bonanza económica y, en consecuencia, el aumento de los recursos financieros, propició la reflexión acerca del papel de las compañías en la sociedad y la aparición de perspectivas empresariales a más largo plazo y en busca de algunos logros sociales, como la seguridad en el trabajo (Hoffman, 2007). Asimismo, otra cuestión relevante en este periodo fue el surgimiento de la gran empresa moderna que, como institución de reciente creación dentro de la sociedad, debía ser sensible a las demandas de otros grupos sociales con el fin de ganar legitimidad (Hoffman, 2007).

En la década siguiente, la de 1930, se produjo un cambio en el papel de los gobiernos, pasando a ser agentes más activos, que supervisaban la actuación de las empresas con el fin general de mejorar el bienestar de los empleados (Carroll y Buchholz, 2006). Asimismo, en el ámbito académico comienza a reflexionarse sobre la idea de las responsabilidades empresariales (Cochran, 2007). Aquí, conviene destacar el trabajo de Dodd (1932) que apunta que la dirección corporativa es responsable para con el público en general, y no solo con los accionistas, debido a que la ley favorece el desarrollo de la gran empresa moderna principalmente por el servicio que puede prestar a la comunidad.

A continuación, en las décadas siguientes, de 1940 y 1950, es donde se encuentran las bases del actual movimiento de la RSC (Spector, 2008). Así, existía un discurso limitado en esta materia y el debate académico se centraba en cuestiones de equidad y relacionadas con la independencia de los gobiernos frente a las presiones de grupos de interés (Marens, 2008). Aunque Abrams (1951) incorporó en su trabajo preocupaciones acerca de la necesidad de extender las responsabilidades de la empresa en un mundo complejo, se considera que los trabajos seminales en el campo de la RSC son “Social Responsibilities of the Businessman” (Bowen, 1953) y “The

Practice of Management” (Drucker, 1954). Así, en el primero se refleja que los hombres de negocios tienen la obligación de tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad (Bowen, 1953). En el segundo, Drucker (1954) plantea que las empresas deben considerarse como un miembro más de la sociedad, y deben tener en cuenta el impacto de sus políticas y acciones sobre la misma. Por otra parte, a finales de la década de 1950 se publica uno de los primeros trabajos claramente en contra de la RSC, en el que se advierte al mundo empresarial de los peligros de la responsabilidad social y se apoya el argumento de que el bienestar general es exclusivamente responsabilidad de los gobiernos (Levitt, 1958).

Seguidamente, en la década de 1960, aparecen varios trabajos tratando de articular qué significaba exactamente la RSC y qué suponía para la actividad empresarial (Davis, 1960; Frederick, 1960; McGuire, 1963). En general, se entendía que la responsabilidad social venía determinada principalmente por motivos externos y que las empresas no buscaban un rendimiento específico de su implicación social (Carroll y Shabana, 2010).

En la década de 1970, se tendió a resaltar la conveniencia de responder de forma pragmática a las presiones sociales (Cochran, 2007), y se enfatizaron las consecuencias de las iniciativas socialmente responsables (Carroll y Shabana, 2010), de tal forma que distintos trabajos plantearon el concepto de desempeño social (Carroll, 1979; Sethi, 1975). No obstante, seguía habiendo importantes detractores de la RSC entre los que destacaba Friedman (1970), que apuntaba que la implicación en acciones socialmente responsables por parte de la empresa resultaba costosa y gravosa desde el punto de vista administrativo, lo cual, suponía una ineficiencia en el uso de los recursos.

En la década de 1980, surgieron multitud de trabajos empíricos, principalmente analizando la relación entre desempeño social y financiero (Aupperle et al., 1985;

Cochran y Wood, 1984; McGuire et al., 1988) y, como señalan Carroll y Shabana (2010), aparecieron, y ganaron relevancia, algunos temas relacionados como la ética empresarial o la gestión de los grupos de interés (Freeman, 1984; Robin y Reidenbach, 1987).

Finalmente, y de manera muy resumida, en las décadas de 1990 y 2000, el debate en materia de RSC ha crecido considerablemente, lo cual, se ha traducido en la aparición de numerosos trabajos, tanto teóricos como empíricos; han seguido surgiendo términos derivados como ciudadanía corporativa, sostenibilidad o desarrollo sostenible; y se ha puesto énfasis en el aspecto internacional o global de las cuestiones sociales (Carroll y Shabana, 2010; Joyner y Paine, 2002).

En síntesis, la RSC ha pasado de ser una noción estrecha y a menudo marginal a convertirse en un concepto amplio y complejo, cada vez más relevante en la toma de decisiones de las compañías y consistente con lo que el público espera de la comunidad empresarial (Carroll, 1999; Cochran, 2007). En este sentido, de Bakker et al. (2005) han analizado la trayectoria del área de la RSC hasta su integración en el ámbito de la dirección de empresas y señalan que su desarrollo se ha caracterizado por el continuo planteamiento de nuevos constructos y nuevas relaciones. Asimismo, en otro estudio sobre la tendencia de la RSC, Lockett et al. (2006) ponen de manifiesto que la característica fundamental de este campo es la falta de un paradigma dominante. Así, y en buena medida por su significativo crecimiento, en la actualidad el campo de la RSC contiene una gran proliferación de teorías y enfoques (Garriga y Melé, 2004).

En línea con la última idea del párrafo anterior, se han realizado algunos estudios intentando agrupar las principales corrientes teóricas desde las que se ha abordado la investigación de la RSC. En este sentido, conviene destacar el trabajo de Garriga y Melé (2004) y el de Secchi (2007). En el primero, se distinguen cuatro categorías en función del aspecto de la realidad social en el que se fijan principalmente, y son: la

instrumental, centrada exclusivamente en cuestiones económicas; la política, enfatizando la posición de poder de la empresa en la sociedad; la integradora, tratando de incorporar las demandas sociales a la actividad empresarial; y la ética, basada en la idea de que la relación entre empresa y sociedad se fundamenta en valores éticos (Garriga y Melé, 2004). En el segundo se agrupan los distintos enfoques en función del papel que se concede a la empresa y del punto de referencia de los análisis, de tal manera que se distinguen tres grupos: el utilitario, en el que la empresa se define como una parte del sistema económico, y este último es el marco de referencia; el gerencial, en el que la base de los análisis se encuentra en la propia empresa; y el relacional, que se centra en la relación entre las dinámicas internas de las compañías y el entorno (Secchi, 2007).

Finalmente, en una última reflexión para concluir este epígrafe, cabe pensar que el concepto de RSC se mantendrá como una parte esencial del lenguaje y la práctica empresarial, debido a que se trata de un fundamento vital para otras teorías, como la visión normativa de la teoría de los Stakeholders o distintas aproximaciones a la ética empresarial (Carroll, 1999).

2. DEFINICIÓN DE LA RSC Y OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS

Seguidamente, y tras analizar la evolución del concepto de la RSC, este apartado se centra en la definición del mismo. En este sentido, es preciso señalar que, a lo largo del tiempo, se han propuesto numerosas definiciones de RSC, tanto desde el ámbito académico como el profesional. Sin embargo, todavía no existe una única definición universalmente aceptada (Matten y Moon, 2008; Wan-Jan, 2006). Así, a pesar de que se pueden consultar algunos trabajos recientes que han recopilado diversas definiciones de la RSC (por ejemplo, Dahlsrud, 2008), en la Tabla 1 se recogen algunas que se han considerado destacadas por su contenido y/o por su aceptación.

Tabla 1. RSC: Algunas definiciones destacadas

Autor	Definición
McGuire (1963)	La responsabilidad social supone que la empresa no solo tiene obligaciones económicas y legales, sino que también posee ciertas responsabilidades para con la sociedad que van más allá de dichas obligaciones
Davis y Bloomstron (1966)	La responsabilidad social es la obligación de los decisores de llevar a cabo acciones que protejan y mejoren el bienestar general de la sociedad, además de sus propios intereses
Sethi (1975)	La responsabilidad social supone la asunción de la obligación de llevar el comportamiento corporativo a un nivel congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no sólo con los criterios económicos o legales
Carroll (1979)	La responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un determinado momento
Jones (1980)	La RSC se define como la noción de que las compañías tienen una obligación hacia los distintos grupos integrantes de la sociedad, además de los accionistas, y más allá de las prescripciones de la ley o los acuerdos de negociación colectiva
Robin y Reidenbach (1987)	La responsabilidad social de la empresa hace referencia al conjunto de relaciones, obligaciones y deberes generalmente aceptados, asociados con el impacto corporativo en el bienestar de la sociedad
Frederick et al. (1992)	La responsabilidad social corporativa puede definirse como un principio que plantea que las compañías deberían responder por los efectos de sus acciones sobre la comunidad y el medio ambiente

Tabla 1. RSC: Algunas definiciones destacadas (continuación)

Autor	Definición
World Business Council for Sustainable Development (2000)	La responsabilidad social corporativa es el compromiso continuado por parte de las empresas de comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general
Comisión Europea (2004)	La RSC es un concepto por el cual las empresas incorporan voluntariamente criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con sus grupos de interés

En este sentido, de acuerdo con Dahlsrud (2008) existen una serie de dimensiones que, básicamente, caracterizan a la RSC y que son: la consideración de aspectos económicos, sociales y medioambientales; los grupos de interés y la voluntariedad.

Ahora bien, conviene mencionar aquí que el término RSC se ha empleado frecuentemente tanto para describir el concepto de las responsabilidades sociales de las compañías, como para medir las prácticas, acciones o medidas realizadas por una empresa en materia social y medioambiental (Manner, 2010). De este modo, las definiciones recogidas anteriormente resultan bastante abstractas, tratando de conceptualizar la RSC como un proceso, como un fenómeno dinámico (Carroll, 1999). Sin embargo, también resulta de utilidad, sobre todo a efectos de los análisis que habrán de llevarse a cabo, ofrecer una definición más operativa y estática. En este sentido, 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).

Adicionalmente, en este punto, después de definir qué puede entenderse por RSC, resulta de interés aproximarse de forma sucinta a otros conceptos, mencionados anteriormente, relativos al papel de las empresas en la sociedad y que, en cierta

medida, se derivan de la RSC. Dichos conceptos son: la capacidad de respuesta social, el desempeño social y la ciudadanía corporativa.

En primer lugar, en cuanto a la capacidad de respuesta social, ésta surge como una variante orientada a la acción de la RSC, más dinámica, intentando describir la predisposición y la actividad de la empresa para responder a las demandas sociales (Carroll y Buchholz, 2006). En este sentido, la capacidad de respuesta social representa un aspecto procedimental y se refiere a la capacidad de una compañía, sus mecanismos, procesos, etc., para responder a las demandas y problemas planteados por los distintos grupos de la sociedad (Epstein, 1987; Frederick, 1994). Así, la capacidad de respuesta social sugiere que resulta fundamental que las empresas sean anticipativas y preventivas en esta materia (Sethi, 1975) e implica una postura activa frente a la sociedad (Frederick, 1994).

En segundo lugar, en relación con el desempeño social, su orientación sugiere que lo que realmente importa es lo que las compañías pueden realizar, los resultados o efectos de su aceptación de la responsabilidad social y de la adopción de una filosofía de respuesta (Carroll y Buchholz, 2006). Aquí, el primer modelo significativo de desempeño social es el propuesto por Carroll (1979). Dicho modelo consta de tres dimensiones fundamentales, procedentes de la agrupación de una serie de aspectos anteriormente tratados como independientes, que son: la naturaleza de la responsabilidad social, la forma o estrategia de respuesta en materia social y las cuestiones sociales implicadas. En este sentido, Wartick y Cochran (1985) especifican que las tres dimensiones han de plantearse, respectivamente, como principios (con una orientación filosófica), procesos (con una orientación institucional) y políticas (con una orientación organizativa). Más adelante, Wood (1991) se apoya en los trabajos anteriores para elaborar la definición más extendida del término desempeño social: “la configuración de los principios de responsabilidad social dentro de la organización, los procesos de respuesta social y las políticas, programas y resultados observables en lo

que se refiere a las relaciones sociales de la empresa (p. 693)". Por su parte, Swanson (1995, 1999) reorienta la propuesta de modelo de desempeño social, relacionándolo con la ética y los valores personales de los directivos y otros empleados, reconociendo que el sentido de la moralidad de los primeros influye poderosamente en las políticas y programas de naturaleza social.

Finalmente, en referencia con la ciudadanía corporativa, este término, tradicionalmente ligado a un sentimiento de pertenencia a la comunidad, ha emergido en los últimos tiempos y ha alcanzado bastante popularidad (Matten y Crane, 2005). Sin embargo, a pesar de que se trata de un concepto útil y atractivo, genera cierta confusión debido a sus distintas concepciones² y a que, en ocasiones, se emplea con un sentido similar a los conceptos reflejados con anterioridad (Carroll y Buchholz, 2006). Ahora bien, este concepto parte de que las empresas son ciudadanos de los países en los que operan, de tal manera que poseen responsabilidades que deben asumir para ser percibidos como buenos ciudadanos. Así, de forma general y abstracta, puede entenderse como la administración de un conjunto de derechos individuales de ciudadanía –sociales, civiles y políticos–, tradicionalmente otorgados y protegidos por los gobiernos (Matten y Crane, 2005), y se refiere al modelo de negocio de la empresa y al impacto de sus estrategias y prácticas sobre la sociedad y la naturaleza (Waddock, 2008).

3. MOTIVOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RSC

Hasta este punto, el trabajo se ha centrado en mostrar cómo ha evolucionado y qué se entiende por RSC. Ahora, en el presente epígrafe, se intentará explicar, de forma sintética, por qué se desarrolla e implementa en el seno de la empresa. Así,

² En concreto, es posible distinguir tres concepciones de la ciudadanía corporativa: 1. *Estrecha*, que se equipara a la filantropía; 2. *Amplia*, que, básicamente, es equivalente al concepto de RSC; y 3. *Extendida*, que parte de una perspectiva política, y que, en general, supone que las empresas tienen la responsabilidad de proteger a los ciudadanos, de forma independiente o en colaboración con otras instituciones sociales, en particular cuando los Gobiernos no puedan hacerlo (Garriga y Melé, 2004; Matten y Crane, 2005).

esencialmente, es posible distinguir dos fuentes de motivación: una, directa o inherente, con la RSC como fin en sí misma, y otra, indirecta o instrumental, con la RSC como medio para alcanzar otros objetivos. En línea con esta cuestión, se planteará que, en general, la primera perspectiva aproxima la RSC a la ética, mientras que la segunda la relaciona con la estrategia.

En cuanto al primer motivo propuesto de implicación en materia de RSC, hay que partir de que posee un marcado componente moral y de sostenibilidad. En relación con este argumento, las empresas serán conscientes de que tienen un papel que jugar en la sociedad (de la Cuesta, 2004), de tal manera que asumirán el deber de ser buenas ciudadanas (Porter y Kramer, 2006), sin tener en cuenta los efectos de tal comportamiento sobre los resultados (Husted y de Jesús Salazar, 2006). En este sentido, se supone que las compañías llevan a cabo conductas socialmente responsables porque se trata de la forma correcta de comportarse (Svensson y Wood, 2008). Así, se trata de una gestión ética, cuya principal motivación son las obligaciones morales, y no los beneficios privados (Salas, 2009).

Aquí, en relación con este aspecto, se produce un cierto solapamiento entre las nociones de RSC y ética, ya que ambas abordan el problema del posible conflicto de objetivos entre la empresa y los distintos grupos sociales internos y externos con los que se relaciona (Guerras, 2004). Tradicionalmente, esta confusión se ha visto favorecida por las inconsistencias en la forma en que se emplean y definen los dos términos en la literatura (Fisher, 2004), hasta tal punto que, en ocasiones, se alude a los comportamientos éticos en la organización como RSC (Hoffman, 2007). En concreto, en este trabajo, se considerará un planteamiento descriptivo de la ética, como el conjunto de principios y normas aceptados por la sociedad que guían y limitan la conducta humana en el ámbito empresarial, estableciendo qué comportamientos se consideran correctos y cuáles no son aceptables (Cacioppe et al., 2008; Ferrell et al., 2000; Fontrodona y Argandoña, 2011; Joyner y Paine, 2002; Treviño y Nelson, 1999).

De esta manera, se entenderá que la RSC representa un concepto multidimensional, una de cuyas dimensiones es la ética (Carroll, 1979), en la medida en que esta última resulta básica para entender la primera (Boal y Peery, 1985; Kraft y Jauch, 1992), ya que una decisión socialmente responsable debería evitar el perjuicio a los distintos grupos que componen la sociedad, respetar sus derechos y promover la justicia (Carroll, 1991; Lantos, 2001).

Algunos autores incluso abogan por que la RSC únicamente debería entenderse y desarrollarse de esta forma, con pleno convencimiento, con un carácter ético y una motivación desinteresada (Baron, 2001; Jones, 2003; Mintzberg, 1983), asegurándose de lograr un impacto positivo sobre las personas, la naturaleza y el planeta (Goyder, 2003).

A continuación, y por otra parte, el segundo motivo planteado para el desarrollo de la RSC, posee un marcado componente económico e instrumental, de modo que su desarrollo dependerá de su previsible impacto positivo para la compañía. En este sentido, la motivación puede ser interna, cuando los accionistas, directivos y empleados, valoran el potencial de beneficios de las conductas socialmente responsables, o externa, cuando procede de las presiones ejercidas por distintos grupos de interés para el desarrollo de iniciativas de RSC (Aguilera, 2007; de la Cuesta, 2004; Husted y de Jesus Salazar, 2006). En general, el posible impacto positivo que se ha mencionado con anterioridad, tradicionalmente denominado "business case" (Carroll y Shabana, 2010), puede adoptar cuatro formas (Kurucz et al., 2008): (1) reducción de costes y riesgos, a través de la gestión del intercambio con los distintos grupos de interés (Barnett, 2007; Jensen, 2002); (2) incremento de la legitimidad y mejora de la reputación, facilitando el desarrollo de las actividades empresariales en las distintas comunidades y reforzando la imagen de la empresa y su marca (Fombrun y Shanley, 1990; Guerras y López-Hermoso, 2002; Porter y Kramer, 2006); (3) generación de ventaja competitiva, en la medida en que mejora las

relaciones con los grupos de interés relevantes (Barnett, 2007), fomenta el surgimiento de innovaciones en producto y/o en proceso (McWilliams y Siegel, 2000) y posibilita el desarrollo de otros activos intangibles (Guerras, 2004); y (4) creación de situaciones “win-win”, generando un valor sinérgico, social y económico, que permite prosperar tanto a la empresa como a la sociedad (Falck y Heblich, 2007; Lantos, 2001).

De acuerdo con este motivo, y con los potenciales rendimientos para la empresa, es posible hablar de una RSC estratégica, cuya motivación principal es el beneficio privado (Baron, 2001; Salas, 2009), y que puede definirse como las acciones de RSC voluntarias que mejoran la competitividad y la reputación de la empresa (Orlitzky et al., 2011). Según esta idea, la RSC se puede plantear como una estrategia de diferenciación (Durán Herrera, 2009; Gladwin et al., 1995) que integra las cuestiones sociales en el núcleo de la empresa (Zadek, 2004) y que supone una propuesta de creación de valor a largo plazo (Falck y Heblich, 2007). Así, en general, la predisposición de las compañías para comprometerse en una propuesta estratégica de la RSC dependerá de la intensidad de la competencia en el mercado y de la disposición a pagar una cantidad adicional por la responsabilidad social por parte de los consumidores (Bagnoli y Watts, 2003).

En relación con el estudio de la RSC de carácter estratégico, Burke y Logsdon (1996) realizaron una contribución particularmente relevante al identificar cinco dimensiones estratégicas que permitían vincular la RSC a la creación de valor por parte de la empresa. Las mencionadas dimensiones son: (1) la centralidad, que mide el grado de compatibilidad de la RSC con misión y los objetivos de la compañía; (2) la especificidad o apropiabilidad, que se refiere a la capacidad de la empresa para retener los beneficios derivados de una iniciativa socialmente responsable; (3) la proactividad, como el grado de reacción a las presiones externas; (4) el voluntarismo, que evalúa el nivel de discrecionalidad de la compañía en la implementación de la RSC; y (5) la visibilidad, que la denota magnitud de la acción de responsabilidad

social, así como la capacidad de la empresa para lograr reconocimiento entre los distintos grupos de interés.

Por su parte, Porter y Kramer (2006) también realizaron una aportación en este sentido, de carácter más aplicado, proponiendo que, para practicar una RSC estratégica la empresa ha de identificar sus puntos de intersección con la sociedad, escoger alguna materia social en la que actuar, y llevar a cabo un número limitado de iniciativas que generen beneficios distintivos para la sociedad y la empresa. Este planteamiento coincide con la noción de que, para crear más valor derivado de los proyectos de RSC, éstos deben ser diseñados específicamente para alcanzar un objetivo, deben estar centrados y no dispersos en múltiples fines (Husted y Allen, 2007). Asimismo, en línea con la idea de la creación de valor, Vogel (2005) refleja que las compañías invierten en una RSC estratégica del mismo modo que destinan recursos a otras actividades, como marketing o producción. De esta forma, los riesgos asociados a todas estas inversiones son semejantes y pone de manifiesto que en algunas ocasiones las iniciativas de RSC generarán valor, pero en otras no.

Además, Werther y Chandler (2006) proponen que la RSC debería existir en un marco estratégico pues, aunque su incorporación al modelo de negocio de la empresa todavía es una cuestión conflictiva (Jacopin y Fontrodona, 2009), la integración completa de las cuestiones sociales puede mejorar la posición competitiva de la compañía en el futuro (Galbreath, 2009) y contribuye a beneficiar tanto a las empresas como a la sociedad en general (Husted y de Jesús Salazar, 2006).

Finalmente, en la medida en que, cada vez más, la RSC constituye un elemento condicionante e integrante de la estrategia empresarial (Bhattacharya et al., 2008; Fernández Gago, 2005) y dado el importante componente conductual que poseen las decisiones estratégicas (Hambrick, 2007; Mason y Hambrick, 1984), aumenta el interés por conocer qué papel juegan los encargados de definirla y desarrollarla, es decir, los altos directivos (Hemingway y Maclagan, 2004; Swanson, 2008).

4. PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN MATERIA DE RSC

En el presente apartado se reflexionará, en primer lugar, y de forma general, acerca de la trascendencia de los altos directivos en el seno de la empresa; en segundo, y más específicamente, acerca de su importancia en cuestiones relacionadas con la RSC; y, por último, acerca de la relevancia de las percepciones de dichos altos directivos para la determinación del comportamiento de la empresa.

4.1. Importancia de la alta dirección en la empresa

En cuanto al primer punto, la investigación se apoyará en tres perspectivas teóricas reflejando diversas consideraciones relativas a cada una de ellas, con el propósito de extraer una serie de ideas fundamentales para el desarrollo del trabajo. Dichas perspectivas son: la teoría de los Mandos Superiores, la teoría de los Stakeholders y la teoría de la Agencia y su posterior desarrollo teórico denominado enfoque Agencia-Stewardship.

En primer lugar, la *teoría de los Mandos Superiores*, planteada originalmente por Hambrick y Mason (1984), se basa en la noción de que las decisiones de la alta dirección afectan decisivamente al desempeño de la empresa (Child, 1972). Asimismo, se apoya en el enfoque cognitivo de la administración de empresas (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1958) para estudiar las elecciones estratégicas, caracterizadas por su complejidad y su relevancia para la organización, dado que en ellas están presentes diversos aspectos conductuales de los encargados de llevarlas a cabo (Finkelstein y Hambrick, 1996). Así, la idea central de la teoría de los Mandos Superiores tiene dos partes interconectadas: la primera, que los directivos actúan de acuerdo con sus interpretaciones personales de las situaciones a las que se enfrentan; y la segunda, que estas traducciones personalizadas son una función de los

conocimientos específicos, las experiencias, los valores, las preferencias y la personalidad de los directivos (Hambrick, 2007). En este sentido, las organizaciones se conciben como un reflejo de los valores y la base cognitiva de sus altos directivos (Hambrick y Mason, 1984), especialmente cuando éstos disponen de una mayor discreción o libertad de actuación (Hambrick y Finkelstein, 1987), de forma que si se desea comprender por qué las organizaciones llevan a cabo ciertas acciones, o por qué funcionan de una determinada forma, es necesario tener en cuenta a sus altos directivos (Hambrick, 2007).

En particular, esta teoría resalta el papel del director general como cabeza visible de la compañía, así como responsable último de definir y mantener la postura estratégica de la misma (Thomas y Simerly, 1994; Carpenter et al., 2004). En consecuencia, los valores y creencias del director general determinarán, en buena medida, la forma en que se interpretan y desarrollan distintas cuestiones en el seno de la empresa (Boal y Hooijberg, 2000).

Además, Hambrick y Mason (1984) planteaban que, con el fin de analizar la influencia de la alta dirección sobre la toma de decisiones estratégicas y los resultados empresariales, deberían estudiarse tanto variables demográficas más sencillas de medir (p.ej. edad, permanencia en la empresa o en el puesto, formación...), como psicológicas (percepciones, valores, rasgos de la personalidad...), que son más complicadas de cuantificar. Así, Hambrick (2007) apunta que, en general, en la literatura se ha puesto de manifiesto el efecto significativo de numerosos factores, y Waldman et al. (2004) puntualizan que las medidas psicológicas han demostrado poseer un mayor poder explicativo que las demográficas.

Adicionalmente, Carpenter et al. (2004) sugieren que ha de seguir validándose la base teórica de esta perspectiva, para lo que proponen que se investigue más profundamente la relación entre los aspectos cognitivos de los directivos y las

elecciones estratégicas de las compañías, y que se extienda el ámbito de aplicación a algunas áreas no estudiadas como la RSC y la ética.

Por último, como conclusión y como idea fundamental para la investigación, de acuerdo con esta teoría los altos directivos resultan fundamentales para la empresa, hasta el punto de que esta última puede plantearse como un reflejo de sus conductas, debido a su responsabilidad sobre las decisiones estratégicas.

En segundo lugar, en relación con la *teoría de los Stakeholders*, conviene comenzar mencionando que este enfoque empieza a cobrar notoriedad tras la publicación del trabajo de Freeman (1984), el cual, ofrece la definición más ampliamente utilizada del término stakeholder: “cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo” (Freeman, 1984:25).

Esta perspectiva implica un cambio en la visión de la empresa y, en consecuencia, en la forma de dirigirla (Halal, 1990), puesto que los directivos no sólo se relacionarán con propietarios, trabajadores, proveedores y clientes, sino que también deberán ser capaces de gestionar adecuadamente las relaciones establecidas con otros grupos de interés (Freeman, 1984), como grupos ecologistas, medios de comunicación, administraciones públicas, etc. Asimismo, representa un planteamiento lógico del proceso de dirección estratégica, en la medida en que tiene en cuenta a todos aquellos grupos que, por una parte, pueden afectar al establecimiento de los objetivos de la compañía, y por otra, pueden verse afectados por la implantación de las acciones que pretenden conducir a dichos objetivos, ya que es probable que este efecto tenga su respuesta más o menos contundente y en un plazo más o menos largo (Freeman, 1984).

Así, el dilema que propone esta teoría al enfrentar intereses de grupos distintos no es otro que la esencia de toda gestión empresarial, consistente en la adjudicación de unos recursos escasos con el fin de satisfacer prioridades que están en competencia (Vinten, 2001). En este sentido, será particularmente relevante identificar a todos los

grupos existentes y determinar la importancia que tiene cada uno y las cuestiones que les afectan. Para ello, tradicionalmente se ha propuesto analizar los siguientes atributos de los distintos grupos: su poder, entendido como el grado en que puede obligar o persuadir a la dirección a asumir sus objetivos; su urgencia, como la rapidez con que solicita la atención a sus reivindicaciones; y su legitimidad, entendida como el grado en que sus objetivos son considerados apropiados por la sociedad (Mitchell et al., 1997; Agle et al., 1999). De esta manera, la relevancia de cada grupo de interés vendrá determinada por la combinación de estos tres atributos (Mitchell et al., 1997).

En general, de acuerdo con Donaldson y Preston (1995) es posible distinguir tres vertientes de la teoría de los Stakeholders: 1) Descriptiva, que muestra la gestión empresarial como la acción ejercida desde la compañía en relación con sus grupos de interés; 2) Instrumental, que analiza cómo las relaciones con los distintos grupos afectan a los objetivos corporativos; y 3) Normativa, que trata de identificar los principios morales que deben regir la dirección empresarial. Así, en concreto, partiendo de la vertiente normativa de la teoría de los Stakeholders (Donaldson y Preston, 1995), que, de forma muy sintética, plantea que cada grupo posee unos intereses con valor propio que deben ser tenidos en cuenta, los directivos tendrán que intentar distribuir la riqueza generada por la empresa con justicia, de acuerdo con unos principios morales (Clarkson, 1995). Esta noción es consistente con el enfoque de liderazgo propuesto por Waldman (Waldman y Siegel, 2008) que implicaría la realización de esfuerzos por parte del directivo para equilibrar las necesidades de múltiples stakeholders y, en particular, mediante la implementación de iniciativas de RSC (Freeman et al., 2010).

Finalmente, como idea básica para el presente trabajo, el concepto de stakeholder sitúa a la dirección en el núcleo de la organización (Kakabadse et al., 2005), de manera que los altos directivos resultan cruciales como gestores de las relaciones con los distintos grupos de interés.

En tercer lugar, la *teoría de la Agencia*, derivada de los planteamientos del artículo “The nature of the firm” de Coase (1937) e iniciada con las aportaciones de Alchian y Demsetz (1972) y, fundamentalmente, de Jensen y Meckling (1976), es un modelo ampliamente utilizado que permite abordar de manera rigurosa diversos problemas económicos (Van Slyke, 2007), y en particular, el de la separación de entre propiedad y control (Berle y Means, 1932). Así, esta teoría sugiere que los individuos son racionales y egoístas, se centran en el corto plazo y tratan de maximizar su propia utilidad (Jensen y Meckling, 1976), de modo que tienden a comportarse de forma oportunista, aprovechando cualquier superioridad que puedan tener en cualquier situación (Milgrom y Roberts, 1982).

Asimismo, esta teoría se basa en la premisa de que existe un conflicto de intereses u objetivos y una asimetría de información entre los individuos comprometidos en una relación de agencia (Fama y Jensen, 1983a; Ricart, 1986). Dicha relación se puede definir como “un contrato en virtud del cual una o más personas (principal/es) encarga a otra persona (agente) realizar un determinado servicio en su nombre, lo que implica delegar cierta autoridad en la toma de decisiones al agente” (Jensen y Meckling, 1976:308). Tradicionalmente, se ha abordado la relación de agencia entre los propietarios y los directivos de una empresa (Berle y Means, 1932), pero también puede ser extensible a otros grupos implicados en la actividad empresarial (Pratt y Zeckhauser, 1985), ya que las compañías se conciben como una mera ficción legal que sirve de nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre individuos, propietarios de los factores de producción (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976).

De acuerdo con este planteamiento, dado que resulta imposible redactar contratos completos entre las partes involucradas en una relación de agencia (Coase, 1937; Milgrom y Roberts, 1982), se generan dos problemas característicos que delimitan el modelo principal-agente: la selección adversa y el riesgo moral (Arrow, 1985; Ricart,

1986; Van Slyke, 2007). Así, la selección adversa es un problema pre-contractual, de elección del agente más adecuado para realizar una determinada tarea, que se produce cuando una de las partes oculta información que le sería útil a la otra en la negociación del contrato; por su parte, el riesgo moral es un problema post-contractual, de conseguir que el agente cumpla con los compromisos adquiridos en el mejor interés del principal, que surge por la imposibilidad de comprobar el cumplimiento de las condiciones acordadas en el contrato por una de las partes (Fama y Jensen, 1983a; Arrow, 1985). Además, la teoría de la Agencia pone de manifiesto que, asociados a la relación de agencia, en toda situación de esfuerzo cooperativo de dos o más individuos (Alchian y Demsetz, 1972; Coase, 1937) se producen unos determinados costes, generalmente agrupados en cuatro categorías (Jensen y Meckling, 1976): 1) Formalización contractual, para el diseño y redacción de los contratos; 2) Control, soportados por el principal para vigilar y supervisar al agente; 3) Garantía, incurridos por el agente para mantener la confianza del principal; y 4) Pérdida residual, como coste de oportunidad para el principal derivado de no seleccionar al agente más capaz, o bien, de la desviación de este último de los intereses del primero.

En síntesis, la teoría de la Agencia representa una aproximación estrictamente económica al gobierno corporativo, un marco teórico para estructurar y gestionar relaciones contractuales y para explicar los comportamientos del principal y del agente, y se centra en el objetivo de alinear los intereses de ambos, en particular, en la relación entre los propietarios y directivos de la empresa (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983a).

Ahora bien, se han planteado recomendaciones acerca de que esta perspectiva debería complementarse con otros enfoques que recojan la variedad y complejidad de los contextos humanos y sociales (Eisenhardt, 1989; Fontrodona y Sisón, 2006), y se

ha comenzado a cuestionar la validez del supuesto de un conflicto de intereses en todas las ocasiones (Caers et al., 2006; Van Slyke, 2007).

A partir de esta idea, de la posibilidad de una coincidencia de objetivos, surge la teoría Stewardship (Davis et al., 1997; Donaldson, 1990; Donaldson y Davis, 1991), como una visión psico-sociológica del gobierno corporativo, complementaria a la de la teoría de la Agencia (Van Slyke, 2007). Esta teoría posee diferentes supuestos asociados, básicamente, a los problemas de motivación y control (Zahra et al., 2008), y considera a los directivos como stewards de sus empresas, comprometidos con el bienestar de los distintos stakeholders a largo plazo (Block, 1993; Hernández, 2008), y con intereses más allá de los meramente económicos (Davis et al., 1997). Así, las conductas pro-organizativas y colectivistas reportarán mayor utilidad a estos directivos que aquellas individualistas y egoístas (Chrisman et al., 2007; Hernández, en prensa), con lo que, actuar de forma cooperativa en lugar de oportunamente no supone una falta de racionalidad. Asimismo, los stewards introducirán sus valores morales en la empresa (Aguilera et al., 2007), lo cual, representa un modelo de dirección con un mayor componente ético (Caldwell et al., 2008) ya que estos directivos buscarán la rentabilidad de la empresa, pero dentro de unos preceptos morales sólidos (Carroll, 1991) y considerando los intereses de los distintos stakeholders (Donaldson, 2008).

De esta manera, teniendo en cuenta los planteamientos tanto de la teoría de la Agencia como de la teoría Stewardship, se desarrolla una perspectiva integradora bajo la denominación de enfoque Agencia-Stewardship (Davis et al., 1997). Este marco teórico establece que existe una serie de factores psicológicos y situacionales³ que determinan el perfil directivo, el cual, se situará en el continuo entre agente, como individuo egoísta, oportunista y con una visión cortoplacista, y steward, como individuo

³ Estos factores se explicarán con posterioridad en la presente investigación en el apartado 3.1.3. del Capítulo 3, relativo a la medida del perfil directivo. En todo caso, las características psicológicas hacen referencia a la motivación laboral, el grado de identificación con la empresa y la fuente de poder empleada sobre sus subordinados. Por su parte, las características situacionales se refieren a la filosofía de gestión, las dimensiones individualismo/colectivismo y la distancia de poder de la cultura organizativa

colectivista, pro-organizativo y con una perspectiva a largo plazo (Chrisman et al., 2007; Davis et al., 1997; Wasserman, 2006).

Partiendo de esta distinción, y en relación con la RSC, parece que los agentes tenderán a enfatizar los costes de un compromiso ético y social, en términos de menor competitividad y rentabilidad, derivados de un uso potencialmente ineficiente de los recursos (Friedman, 1970) y dado su horizonte temporal a corto plazo (Doane, 2005). Por su parte, los stewards reconocerán que la empresa y la sociedad son entes interdependientes (Caldwell et al., 2006), percibirán una mayor utilidad a largo plazo derivada de las conductas pro-sociales (Hernández, en prensa), tenderán a cumplir con los deberes ciudadanos de la compañía para con la sociedad (Manville y Ober, 2003) y estarán más comprometidos con el bienestar, el crecimiento y la integridad de todos los stakeholders (Kouzes y Posner, 1993); así, es más probable que inviertan en iniciativas de RSC (Aguilera et al., 2007).

Para concluir, como idea esencial para el desarrollo de la investigación, de acuerdo con este enfoque, y apoyándose también en la teoría de los Stakeholders, conviene resaltar que los directivos pueden poseer distintos perfiles, lo cual condicionará su gestión de las relaciones con los distintos grupos de interés de la empresa. Así, el agente se centrará exclusivamente en la relación con los propietarios o accionistas, mientras que el steward, a pesar de reconocer la preeminencia de este grupo, también prestará atención a los distintos stakeholders.

4.2. Importancia de la alta dirección para el desarrollo de la RSC

A continuación, en relación con el segundo punto de este apartado, se recogerán, en un cierto orden cronológico, las reflexiones de distintos autores tratando de mostrar la relevancia de los directivos en la implementación de la RSC (Quazi, 2003; Swanson, 2008), partiendo de que esta cuestión ha sido relativamente poco tratada en estudios

empíricos previos y requiere más investigación (Manner, 2010; Simerly, 2003; Waldman y Siegel, 2008).

En principio, en la década de 1970, Holmes (1976) afirma que la alta dirección es la figura clave en el área de la responsabilidad social, es decir, que los individuos que toman las decisiones corporativas son la clave para desarrollar una posición socialmente responsable (Spicer, 1978). En esta línea, el entusiasmo o el compromiso de la dirección general con estas acciones o medidas se reflejará en la duración del periodo necesario para su implementación (Ostlund, 1977).

Más adelante, entre las décadas de 1980 y 1990, se plantea que no existirán empresas socialmente responsables sin directivos socialmente responsables que examinen el potencial impacto social de sus decisiones y dispuestos a sacrificar en ocasiones los objetivos, intereses y necesidades de la empresa en favor de los de la sociedad (Hunt et al., 1990; Jones, 1980; Wood et al., 1986). Asimismo, en la misma línea, Wood (1991) señala que las responsabilidades sociales de una empresa son afrontadas por sus directivos individualmente, quienes deciden, en su caso, la incorporación de estas cuestiones sociales al proceso de dirección estratégica (Robin y Reidenbach, 1987). Además, se muestra empíricamente que la alta dirección constituye un determinante significativo del desempeño social de las compañías (Thomas y Simerly, 1994, 1995).

Seguidamente, desde comienzos de siglo, se tiende a reconocer que la mejor forma de que las empresas se comporten de manera socialmente responsable es convencer a sus directivos de que es lo correcto desde un punto de vista ético, o bien, que resulta beneficioso para ellos (Handy, 2003; Kaku, 2003; Prahalad & Hammond, 2003). Esta noción se basa en que la alta dirección tiene un poder directo para influir en el compromiso de la empresa con la RSC (Aguilera et al. 2007), de modo que si los directivos no están dispuestos a asignar los recursos humanos y financieros necesarios, la RSC no llegará a implementarse en la práctica (Pedersen y Neergaard,

2009). En la misma línea, Waldman et al. (2006) apuntan que los altos directivos ejercen una influencia decisiva en la aceptación de la RSC en la empresa ya que serán los encargados de extender los aspectos éticos y sociales por la misma. Finalmente, Galbreath (2009) plantea que la dirección general debe liderar el desarrollo de la RSC y su integración en la estrategia de la empresa, puesto que se trata de la responsable última frente a la sociedad, los accionistas y otros grupos de interés, de las decisiones tomadas por la compañía.

En este punto, una vez reconocida la trascendencia de los altos directivos en materia de RSC, es preciso señalar que su conducta, y por ende la de la empresa que dirigen, vendrá determinada por sus características personales, tales como sus valores, intereses, creencias, etc. (Hemingway y Maclagan, 2004; Tetrault-Sirsly, 2009; Wood, 1991). En concreto, en este estudio, siguiendo el planteamiento de Kassinis y Panayiotou (2006) y Pedersen (2010), se propondrá conectar las percepciones personales del directivos con las acciones de la empresa, de manera que la percepción del individuo influirá en su propia conducta y, subsiguientemente, en el comportamiento de la compañía.

4.3. Relevancia de la percepción de los directivos

En este epígrafe, primero, se tratará de poner de manifiesto la importancia de la percepción, que, en síntesis, radica en la noción de que la conducta o el comportamiento humano se basa en la percepción de la realidad y no en la realidad en sí misma (Fransella y Bannister, 1977; Kelly, 1955), y, después, se planteará el modelo de análisis de la percepción de la RSC por parte de los directivos que se seguirá en esta investigación. Así, se comenzará reflejando algunas definiciones de la percepción.

Como señalan Santos Álvarez y García Merino (2006, 2008), de forma general, la percepción puede definirse como una sensación interior que resulta de una impresión material hecha en los sentidos, o bien, de una forma sencilla y limitada, como una consecuencia del procesamiento de información (Waller et al., 1995). Ahora bien, de una forma más específica y útil en el campo de psicología, es posible apuntar que la percepción se refiere al "proceso psicológico dinámico responsable de la captación, organización e interpretación de datos sensoriales" (Buchanan y Huczynski, 1997:46), o bien, que se presenta como la interpretación individual de un subconjunto de estímulos informativos que provoca que unos estímulos se sobrevaloren y que otros queden atenuados (Starbuck y Milliken, 1988). En línea con estas consideraciones, la definición que se va a tomar como referencia es la ofrecida por Santos Álvarez et al. (2011) que señalan que la percepción hace referencia al proceso cognitivo, en dos fases de recepción e interpretación, a través del cual el individuo recibe información y se forma una imagen de la realidad que le rodea.

Este planteamiento coincide con la idea de la percepción como un filtro (Hambrick y Mason, 1984; Simon, 1982) que limita la atención a ciertos estímulos o partes de la realidad, de forma que determina cuáles son los inputs que intervienen en las decisiones empresariales (Santos Álvarez et al., 2011).

A continuación, conviene apuntar que la percepción, como proceso cognitivo, dependerá de diversos factores. Así, en distintos trabajos (Boyd et al., 1993; Santos Álvarez et al., 2011; Zalkind y Costello, 1962) se han mostrado clasificaciones de dichos aspectos que, en general, pueden agruparse en dos categorías: factores situacionales o del contexto, tales como el nivel jerárquico en la organización (Ireland et al., 1987), las características de la organización (Hodgkinson y Johnson, 1994) o el sector (Huff, 1982); y factores personales o del sujeto, como pueden ser sus necesidades, valores, elementos culturales e intereses (Bruner, 1958).

Una vez que se ha definido la percepción y se han mencionado, de forma general, sus determinantes, es el momento de justificar la relevancia que posee la percepción de los altos directivos en el seno de la empresa. Partiendo del enfoque cognitivo (March y Simon, 1958; Simon, 1947), la organización se concibe como un conjunto de individuos embarcados en un proceso de toma de decisiones y éste dependerá principalmente de la percepción de los decisores (Yanes Estévez, 2004). En particular, se entiende que el principal decisor en la vida de la empresa será el director general, de modo que sus percepciones resultarán fundamentales.

Además, como se ha mencionado al principio del apartado, la percepción de la realidad en general, el entorno subjetivo percibido (Simon, 1982), determinará la conducta (Fransella y Bannister, 1977; Kelly, 1955). Así, centrándose en el ámbito empresarial, la percepción que se forman los directivos sobre aquellos estímulos que emanan del contexto competitivo constituye la base de las decisiones (Jiménez Moreno y Sáez Martínez, 2004; Santos Álvarez y García Merino, 2006; Yanes Estévez, 2004; Zalkind y Costello, 1962), de forma que, en gran medida, determina las acciones y elecciones estratégicas y, en consecuencia, el desempeño de la empresa (Reger y Huff, 1993; Sutcliffe y Huber, 1998; Waller et al., 1995). En este sentido, y específicamente en relación con cuestiones de responsabilidad social y ética, Pedersen (2010) señala que las percepciones de la RSC por parte de los directivos dirigen sus acciones y, por tanto, tenderán a moldear el comportamiento organizativo. En línea con esta afirmación, Kassinis y Panayiotou (2006) demuestran que las percepciones de los directores generales afectan positivamente al desempeño medioambiental de las compañías que dirigen, y Schleglemilch y Robertson (1995) reflejan que los aspectos éticos que los directivos consideran importantes son los que se enfatizan en los códigos de conducta de sus empresas.

A continuación, para comenzar el segundo punto de este apartado, el modelo de análisis de la percepción de la RSC que se seguirá en el presente estudio parte del propuesto en la teoría de los Mandos Superiores (Carpenter et al., 2004; Hambrick y Mason, 1984), y toma ideas de la secuencia de pasos PASCAL para la toma de decisiones de Goodpaster (1991), la teoría de la Acción Razonada (Fishbein y Ajzen, 1975), y su posterior desarrollo, la teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991), y la Teoría General de la Ética en el Marketing de Hunt y Vitell (1986, 2006).

En primer lugar, siguiendo la proposición de la teoría de los Mandos Superiores (Carpenter et al., 2004; Hambrick y Mason, 1984), el proceso perceptivo para la toma de decisiones estratégicas por parte de la alta dirección se puede conceptualizar adoptando una perspectiva secuencial. Así, se parte del principio de racionalidad limitada (Simon, 1947), que implica que el alto directivo no será capaz de manejar todos los aspectos de la organización y de su entorno. De acuerdo con la terminología de Hambrick y Mason (1984), en principio, los altos directivos únicamente dirigirán su atención a un número limitado de áreas del entorno, puesto que poseen un campo de visión restringido. A continuación, los altos directivos apreciarán de forma selectiva solo algunos de los fenómenos incluidos en su campo de visión. Y finalmente, interpretarán los estímulos recibidos a través de un filtro, determinado por su base cognitiva, sus valores y otras características individuales, para seleccionar la información que efectivamente se procesará. Así, esta percepción del alto directivo, combinada con los aspectos personales previamente mencionados, proporcionará la base para la elección estratégica.

En segundo lugar, y siguiendo a Goodpaster (1991), en general, el proceso de toma de decisiones de una persona puede considerarse en términos de una secuencia de pasos que hay que seguir después de que se plantee un asunto o problema para su resolución. En este sentido, se propone que para llegar a la elección de una opción, entre una serie de alternativas disponibles, y a su posterior puesta en práctica, es

decir, a la acción, el primer paso fundamental es la percepción, entendida como la recopilación de hechos sobre las opciones disponibles y sus implicaciones a corto y largo plazo (Goodpaster, 1991).

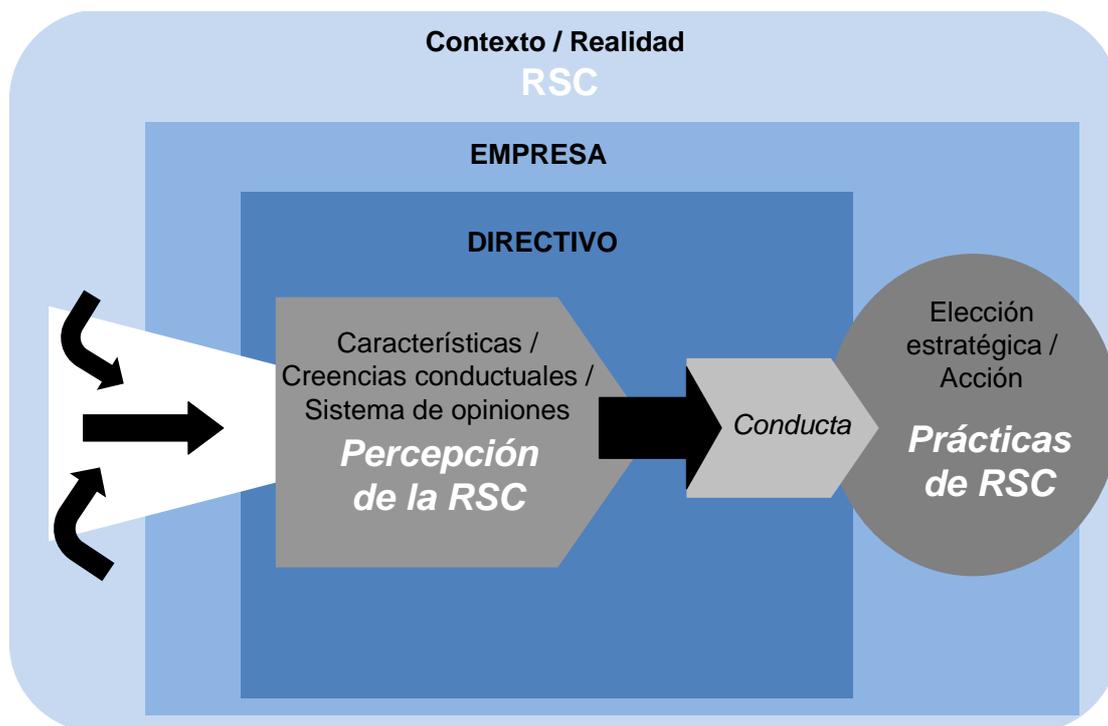
Seguidamente, apoyándose en las teorías de la Acción Razonada y del Comportamiento Planificado (Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen, 1991), es posible enmarcar el concepto de la percepción dentro de las denominadas creencias conductuales, que ocupan un lugar central en esta corriente (Fishbein y Ajzen, 1975). Estas pueden definirse como las consideraciones acerca de la probabilidad de las consecuencias de una determinada conducta, o bien, como la opinión positiva o negativa de cada sujeto sobre la realización de un comportamiento concreto (Ajzen y Fishbein, 1980; Fishbein y Ajzen, 1975). Así, dichas creencias conductuales generan actitudes favorables o desfavorables hacia el desarrollo de un comportamiento específico, en función de las ventajas e inconvenientes derivados que se perciben (Ajzen y Fishbein, 2005; Ajzen y Madden, 1986), y dirigen la conducta, ya que representan un antecedente esencial que, en última instancia, contribuye a determinar las intenciones de comportamiento y las acciones realizadas (Ajzen, 1991).

Por último, dentro del planteamiento para la toma de decisiones éticas propuesto por la Teoría General de la Ética en el Marketing (Hunt y Vitell, 1986, 2006), la percepción puede situarse dentro de las características personales del individuo, en su sistema de creencias u opiniones, el cual, se centra en las consideraciones del individuo acerca del mundo (Hunt y Vitell, 2006). Así, la percepción, como parte del mencionado sistema, influirá decisivamente en la evaluación teleológica de las distintas alternativas de decisión (Singhapakdi et al., 2008). Dicha evaluación conlleva la valoración de la conveniencia relativa de cada alternativa, teniendo en cuenta las consecuencias potenciales de cada opción y su probabilidad de ocurrencia, así como la relevancia de los stakeholders implicados (Hunt y Vitell, 1986). Posteriormente, a través de esta

influencia, se supone que la percepción incidirá en la intención de comportamiento del individuo y, finalmente, en su conducta (Hunt y Vitell, 2006).

A continuación, sintetizando las ideas expuestas en los párrafos anteriores, se plantea el modelo de análisis de la percepción de la RSC por parte de los directivos (Figura 1) que guiará esta investigación. Así, se parte de que la percepción consiste en un proceso de recepción e interpretación de información relevante para la toma de decisiones (Hambrick y Mason, 1984), genera unas determinadas actitudes hacia la conducta potencial (Fishbein y Ajzen, 1975), orienta el comportamiento ante una situación determinada (Hunt y Vitell, 2006), y, en fin, constituye el fundamento para llevar a cabo una actuación específica (Goodpaster, 1991).

Figura 1. Modelo de análisis de la percepción de la RSC



5. PAPEL DE LA PROPIEDAD EN MATERIA DE RSC

En este apartado se planteará, primero, y de forma general, la relevancia de los propietarios o accionistas en el seno de la empresa, y, segundo, y más concretamente, su trascendencia en aspectos relacionados con la RSC.

5.1. Importancia de los propietarios en la empresa

Respecto al primer punto, típicamente, la maximización del valor para los accionistas se ha considerado como el objetivo primordial de una compañía, de forma que se ha tendido a enfatizar los indicadores financieros a corto plazo como medida del desempeño económico (Morgan et al., 2002). Esta circunstancia refleja la importante influencia del modelo anglosajón de gobierno de la empresa (Blowfield y Murray, 2008) y supone un reconocimiento explícito de que los propietarios o accionistas constituyen el principal grupo de interés de la empresa (Webster, 2009). En este sentido, aunque se reconoce la necesidad de tener en cuenta a todos los stakeholders significativos, la mayoría de las compañías tienden a seguir el planteamiento anterior, es decir, considerar a los accionistas como el grupo más importante (Ferrell y Ferrell, 2009). Como se recoge en el trabajo de Neale y McElroy (2004), entre los principales motivos que se argumentan para apoyar esta preeminencia de los accionistas, básicamente desde una perspectiva financiera, se encuentran los siguientes: por un lado, que dichos accionistas son los dueños de la empresa, de manera que se podrían equiparar al emprendedor que pone en marcha un negocio y que, obviamente, se vería a sí mismo como el stakeholder fundamental; y por otro, que los accionistas asumen el principal riesgo al vincular directamente su patrimonio a la evolución de la compañía.

De acuerdo con las ideas previas, las empresas, formadas por varios stakeholders con objetivos distintos, constituyen un mecanismo de gobierno de relaciones que tiende a canalizar la voluntad de los accionistas tratando de satisfacer sus intereses en mayor

medida que los de otros grupos. Así, los propietarios intentarán orientar la gestión de la empresa hacia la maximización del valor para sí mismos y hacia estrategias que defiendan sus objetivos, de modo que incidirán en la forma en que se tomen las decisiones más importantes (Salas, 1999) y tratarán de ser el último filtro al que se someta el comportamiento directivo (Palacín Sánchez, 2002).

De este modo, en el marco de la teoría de la Agencia (Hill y Snell, 1989; Jensen y Meckling, 1976; Shleifer y Vishny, 1986; Zeckhauser y Pound, 1990), y para el caso particular de las grandes compañías, en general, se producirá una separación entre la propiedad (accionistas) y el control (directivos), provocando que los responsables de la toma de decisiones no sufran las consecuencias económicas de las mismas, por lo que pueden no tener incentivos a maximizar el valor de la empresa. En esta situación es posible que se generen comportamientos directivos oportunistas, o no alineados con los de los accionistas, lo cual, hace necesaria la implantación de una serie de mecanismos supervisores de la actuación directiva, tanto internos como externos, para tratar de minimizar los costes de agencia. En concreto, al abordar la importancia de los accionistas en el seno de la empresa, el concepto que se ha desarrollado fundamentalmente en la literatura es el de estructura de propiedad (Shleifer y Vishny, 1997), ocupando un lugar destacado en el debate acerca del gobierno de la empresa (Crespí y Jansson, 2004). De forma general, se puede concebir la estructura de propiedad como un mecanismo interno de supervisión y control de la actuación directiva para tratar de minimizar los costes de agencia⁴. En este sentido, se puede considerar que la estructura de propiedad está constituida por dos elementos: en primer lugar, la participación accionarial de los internos (McConnell y Servaes, 1990; Morck et al., 1988); y en segundo, y principalmente, la concentración de la propiedad (Demsetz y Lehn, 1985; Leech y Leahy, 1991; Shleifer y Vishny, 1986). El presente

⁴ Asimismo, según Demsetz (1983), la estructura de propiedad representa una variable endógena ya que refleja un proceso de maximización de las preferencias de los accionistas entre diversificar sus inversiones o asumir responsabilidades de control.

estudio se centrará únicamente en este último, partiendo de la premisa de que el factor clave que determina el poder de los accionistas sobre la dirección es la concentración relativa de las acciones de la compañía (Palacín Sánchez, 2002).

En línea con la última afirmación, diversos trabajos (Claessens et al., 2000; Demsetz y Lehn, 1985; Holderness y Sheehan, 1988; Pedersen y Thomsen, 1999; Shleifer y Vishny, 1986) revelan la trascendencia del nivel de concentración accionarial, o lo que es lo mismo, de la participación en el capital de grandes accionistas que ejercen un nivel de control destacado en las empresas. La mencionada importancia radica en que, en general, los accionistas significativos afectan tanto al comportamiento económico actual de las compañías en las que invierten, como a la posible continuidad de sus actividades (Fama y Jensen, 1983b).

Específicamente, la concentración de la propiedad genera incentivos para que los grandes accionistas incurran en los costes de supervisión o control de la labor de los directivos (Demsetz y Lehn, 1985; Shleifer y Vishny, 1986), de manera que permite disminuir el problema del polizón o del “free-rider” existente en empresas con un accionariado muy disperso (Grossman y Hart, 1980). Las razones generales de esta implicación en la compañía se encuentran en que, por un lado, los accionistas con una participación significativa en la empresa pueden obtener unos beneficios superiores a los costes de control, mientras que los pequeños accionistas obtendrían un menor beneficio marginal por supervisar el comportamiento directivo (Jensen y Meckling, 1976; Shleifer y Vishny, 1986; McConnell y Servaes, 1990); y por otro lado, los accionistas minoritarios suelen considerar que el peso de su voto es despreciable, por lo que es de esperar una actitud pasiva en la defensa de sus derechos ante la empresa, mientras sigan obteniendo su dividendo (Palacín Sánchez, 2002).

De esta manera, la concentración de la propiedad, al establecer una fuerte relación entre propiedad y control (Shleifer y Vishny, 1997), supone un control continuo, frente a otros mecanismos de supervisión, que permite a los propietarios determinar diversas actuaciones de la compañía, tales como la política de dividendos (Cabeza García, 2007), y, en último término, puede ayudar a mitigar el problema de agencia presente entre accionistas y directivos, reduciendo la discrecionalidad de estos últimos (Cabeza García, 2007; Hill y Snell, 1989; Shleifer y Vishny, 1986; Zeckhauser y Pound, 1990).

No obstante, a pesar de las ventajas derivadas de la concentración de la propiedad que se acaban de mencionar, este mecanismo de control no está exento de problemas o limitaciones. Así, en primer lugar, aunque es de esperar que la presencia de accionistas mayoritarios reduzca los problemas de agencia entre directivos y accionistas, estos no serán totalmente eliminados ya que los propietarios no reciben la totalidad de las ganancias derivadas del control (Hart, 1995). Asimismo, una estructura de propiedad concentrada limita las posibilidades de diversificación del riesgo financiero (Demsetz y Lehn, 1985). Finalmente, y quizás como aspecto más relevante, los accionistas mayoritarios pueden obtener beneficios privados de control derivados del poder de que disfrutaban o de su capacidad de influencia (Shleifer y Vishny, 1997), de tal forma que lleven a cabo comportamientos oportunistas contrarios al interés general del resto de propietarios, es decir, que expropien riqueza de los accionistas minoritarios, en busca de sus propios objetivos (Burkart y Panunzi, 2001; Claessens et al., 2002; Johnson et al., 2000; La Porta et al., 1999, 2000).

Además de mostrar el concepto de concentración accionarial y de presentar ciertas ventajas e inconvenientes de la misma, conviene apuntar aquí algunos de sus determinantes tradicionales, de acuerdo con los planteamientos de varios trabajos (Bebchuk, 1999; Bolton y Von Thaden, 1998; Demsetz y Lehn, 1985; Denis y Denis, 1994; La Porta et al., 1997, 1999). Así, en general, se considera que el tamaño de la empresa y el grado de madurez y la regulación del sector de actividad tienen una

relación inversa con el nivel de concentración, mientras que el atractivo potencial de la compañía está relacionado positivamente con la concentración de la propiedad (Bolton y Von Thaden, 1998; Demsetz y Lehn, 1985; Denis y Denis, 1994). Por otra parte, un factor relevante para la definición del grado de concentración accionarial es el nivel de protección de los inversores en el país o región concreto, lo cual, viene determinado básicamente por el origen del sistema legal, distinguiendo dos sistemas generales: el common law, típico del mundo anglosajón, y el civil law, característico de la Europa continental (La Porta et al., 1997, 1999). Así, se sugiere que en las regiones donde la riqueza de los accionistas minoritarios se encuentra escasamente protegida por el sistema legal habrá una mayor presencia de estructuras de propiedad concentrada (Bebchuk, 1999). Concretamente, el segundo sistema, la legislación civil law, presente en el contexto español, ofrece una menor protección a los accionistas, de manera que la concentración de la propiedad se configura especialmente como uno de los principales mecanismos internos de supervisión (La Porta et al., 1998, 2000; Shleifer y Vishny, 1997).

5.2. Influencia de los propietarios en el desarrollo de la RSC

En cuanto a este segundo punto, se parte de que las empresas son instituciones sociales, de manera que habrán de perseguir el objetivo generalmente aceptado de crear valor para los accionistas respetando ciertos estándares éticos y sociales. Asimismo, en los últimos años, se ha puesto de manifiesto que numerosos inversores no solo se centran en objetivos de índole económica, sino también en el rendimiento social y medioambiental vinculado al desempeño empresarial (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004). Por tanto, ante estas afirmaciones, conviene preguntarse en qué medida el desarrollo de actividades de RSC supone una respuesta directa a la voluntad de los accionistas y, en consecuencia, si la estructura de propiedad puede condicionar la realización de dichas prácticas.

En línea con la cuestión anteriormente planteada, es posible pensar que el grado de implicación en actividades de RSC sea diferente según la estructura de propiedad empresarial y, específicamente, en función de la concentración accionarial. Así, en principio, puede argumentarse tanto que una propiedad más concentrada afecta positivamente al desarrollo de prácticas de RSC, como que dicha influencia es negativa.

Por un lado, respecto al efecto positivo de la concentración de la propiedad sobre la RSC, en primer lugar, en situaciones de disponibilidad de fondos, en las que la empresa puede disponer de liquidez para realizar inversiones, la presencia de grandes propietarios interesados en la RSC puede evitar que los directivos reduzcan la realización de actividades sociales con el fin de obtener sus propios beneficios o ventajas privadas a corto plazo (Consolandi et al., 2008). Esto es, aquellos propietarios que como consecuencia de su inversión pongan en riesgo una parte importante de su riqueza tendrán un especial incentivo para controlar las actuaciones de sus directivos y evitar que se comporten de modo oportunista (Jensen y Meckling, 1976). Asimismo, la posición privilegiada que otorga la concentración de propiedad, con mejor acceso a información relevante y mayor poder efectivo sobre la empresa, contribuye a una reducción de los costes de control (Demsetz, 1988; Fama y Jensen, 1983a y 1983b).

En segundo lugar, la relación positiva entre concentración de propiedad y prácticas de RSC se asocia con una reducción del riesgo empresarial. Los grandes accionistas serán partidarios de tomar las decisiones conducentes a lograr una reducción del riesgo financiero, dada su mayor aversión al mismo. En este sentido, la realización de actividades de RSC puede hacer más fácil la obtención de fondos así como reducir costosas sanciones derivadas de decisiones judiciales, de una legislación adversa presente o futura y de posibles represalias de los consumidores (Consolandi et al., 2008; Graves y Waddock, 1994).

Un tercer argumento tiene que ver con el hecho de que los propietarios pueden tener diferentes horizontes temporales a la hora de plantearse la retribución a sus aportaciones (James, 1999). Al volverse más difusa la propiedad y componerse por pequeños inversores, es habitual que la atención se centre más en los resultados a corto plazo (Jacobs, 1991; Laverty, 1996). Por el contrario, considerando que los grandes accionistas pueden tener un objetivo distinto al rendimiento a corto plazo asociado a sus inversiones (Blair, 1995; Monks y Minow, 1995), las empresas que cuenten con una propiedad más concentrada dispondrán de un abanico más amplio de posibles inversiones y, en particular, tendrán especial cabida las de mayor horizonte temporal (Hoopes y Miller, 2006), es decir, aquellas que contribuyan al éxito de la empresa a largo plazo, como por ejemplo, el mantenimiento de la calidad, el respeto al medio ambiente o el compromiso con la comunidad (Aguilera et al., 2006; Consolandi et al., 2008; Turban y Greening, 1997). Consecuentemente, un gran accionista puede mostrar interés por la realización de actividades de RSC al considerar que este tipo de acciones puede ser fuente de ventajas competitivas.

Por último, los grandes propietarios se caracterizan también por la importancia que conceden a mantener su reputación, la cual se encuentra estrechamente ligada a la de las empresas que poseen (Anderson et al., 2003). La presencia de propietarios dominantes conduce a que las empresas, en defensa de una buena reputación, sean más proclives a adoptar decisiones en beneficio no sólo de los intereses económicos sino también considerando aspectos sociales y medioambientales (Prado-Lorenzo et al., 2009). Así, frente a un accionista que tiene su cartera más diversificada, un gran accionista puede preocuparse más de la valoración social de una empresa porque en caso contrario podría soportar un coste elevado asociado a una empresa calificada como “socialmente irresponsable” (Barnea y Rubin, 2010).

Por otro lado, en cuanto a la influencia negativa de la concentración de la propiedad sobre la RSC, es posible considerar las prácticas de RSC como una actividad costosa, que conlleva una menor competitividad en el mercado y una peor rentabilidad a corto plazo (Friedman, 1970). De esta manera, la RSC estaría acaparando recursos de otras actividades que podrían generar un mayor valor para los accionistas (Sundaram e Inkpen, 2004). La existencia de una propiedad concentrada puede llevar más fácilmente a una gestión empresarial encaminada hacia la obtención de beneficios privados (Cuervo, 2004; Johnson et al., 2000) y si la visión predominante de la RSC es cortoplacista como ahora se presenta, la influencia de dicha concentración sobre estas prácticas cambiaría de signo con respecto a la situación anterior (Consolandi et al., 2008). Según López-Iturriaga et al. (2009), los principales accionistas pueden disfrutar de un poder excesivo que favorezca la expropiación de riqueza de los accionistas minoritarios y disminuya el compromiso de la empresa con acciones sociales.

Useem (1984) también observó que en aquellas empresas donde existía un mayor control por parte de los propietarios, eran peores las condiciones laborales y las prácticas medioambientales, se reducía la calidad y seguridad ofrecida a los clientes y se dedicaban menos fondos a obras de caridad. Esta situación se puede hacer especialmente evidente cuando la empresa esté inmersa en una situación de bajo rendimiento financiero (Consolandi et al., 2008). Además, los directivos pueden ser más proclives que los propietarios a embarcarse en acciones de RSC puesto que no es directamente su dinero el que se pone en riesgo (Halme y Huse, 1997), y porque de esta manera pueden mejorar su reputación e imagen personal, así como protegerse frente a, por ejemplo, sanciones medioambientales o cambios de regulación (Wang y Coffey, 1992).

Finalmente, cabe esperar que en las empresas de propiedad dispersa exista una mayor demanda de compromiso social y actividades relacionadas con la comunidad, así como una mayor transparencia e información al respecto (Ghazali, 2007) para, de esta manera, reducir problemas de asimetría informativa entre la empresa y sus accionistas (Prencipe, 2004).

Por su parte, la evidencia empírica tampoco es concluyente en este sentido. Así, algunos estudios encuentran una relación positiva entre la concentración de la propiedad y la implantación de prácticas de RSC (Consolandi et al., 2008; Ndemanga y Koffi, 2009), mientras que otros concluyen lo contrario (Barnea y Rubin, 2010; Li y Zhang, 2010; López Iturriaga et al., 2009).

CAPÍTULO 2:

Cuestionario, muestra, medidas y análisis

Este apartado consistirá en una descripción de cuál ha sido el plan de trabajo y su forma de ejecución. Así, se explicará en qué ha consistido el cuestionario utilizado, cuál ha sido la muestra sobre la que se ha aplicado dicho cuestionario, cómo transcurrió el proceso de recogida de datos, qué instrumentos de medida se han empleado y qué técnicas de análisis se consideraron apropiadas para el tratamiento de la información obtenida. Puesto que se pretende estudiar las relaciones existentes entre un número razonablemente amplio de medidas tomadas simultáneamente sobre cada objeto o unidad de análisis, además de utilizar análisis univariantes y bivariantes se emplearán diversas técnicas de análisis multivariante (Martínez Arias, 1999). Las técnicas estadísticas utilizadas han sido aplicadas mediante los programas Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en sus versiones 16 y 17 para Windows, y Stata en su versión 10. Estos productos disfrutan de un amplio reconocimiento en el mundo científico y son utilizados extensamente en disciplinas diversas.

1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El carácter específico de este estudio hace que resulte imposible acudir a fuentes secundarias de información para obtener algunos de los datos necesarios. Adicionalmente, existían una serie de variables de contenido totalmente subjetivo sobre las que únicamente podían responder aquellas personas directamente implicadas y nunca observadores externos a la empresa. Por este motivo, fue necesario obtener directamente la información a través de encuestas de acuerdo con las condiciones y características que posteriormente se mencionan.

De las tres modalidades principales de encuestas (personal, telefónica y postal), se seleccionó la encuesta postal debido a que requiere un menor esfuerzo por parte del encuestado, puede resultar más aconsejable cuando se incluyen preguntas de tipo

personal y su coste es el menor frente a la encuesta personal o telefónica (Bello et al., 1996). No obstante, habrá que tener presente a la hora de considerar los datos recopilados las posibles limitaciones de falta de control sobre las respuestas que provoca la ausencia de contacto directo con el encuestado. Adicionalmente, se consideró la posibilidad de enviar las encuestas por correo electrónico, que habría resultado la opción más rápida y económica, pero se desechó dado que no se disponía de las direcciones de todos los directivos implicados.

El contenido final y la forma de presentación del cuestionario utilizado para la recopilación de los datos que iban a ser empleados en el contraste empírico del modelo es el resultado de combinar las necesidades de información con el deseo de obtener una encuesta que no resultara excesivamente extensa y fuese fácil y cómoda de cumplimentar. El cuestionario iba dirigido al director general de la compañía y puede consultarse en el Apéndice general. En su parte inicial se indicaba a quién iba dirigida la encuesta, se describía su contenido, propósito y forma de respuesta (correo o fax) y se agradecía la colaboración prestada. Adicionalmente, con el propósito de aumentar el número de respuestas recibidas y su confianza, se garantizaba la confidencialidad y se ofrecía un resumen de los resultados más relevantes de la investigación a aquellas compañías que lo solicitaran (Tomaskovic-Devey et al., 1994).

2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y RECOGIDA DE DATOS

La muestra de empresas utilizada en la presente tesis doctoral para el contraste empírico del modelo teórico ha sido extraída de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

SABI es una exclusiva herramienta en formato DVD o web elaborada por INFORMA D&B en colaboración con Bureau Van Dijk, que permite manejar sencilla y rápidamente la información general y Cuentas Anuales de más de 1,2 millones de empresas españolas. SABI se caracteriza por su extensa cobertura, la estandarización de los estados financieros, la facilidad en el manejo del software y su flexibilidad para la obtención y explotación de la información. Así, el software de SABI permite buscar empresas o grupos empresariales usando cualquier combinación de criterios, exportar la información a los paquetes de software más populares, y constituye un soporte pedagógico para profesores, investigadores y estudiantes.

Una vez que se definió la primera parte del cuestionario, en el mes de julio de 2008 dio comienzo la recogida de datos. Para ello, antes de proceder al envío del cuestionario, se seleccionó a la población objeto de estudio, que quedó constituida por 2.978 compañías cumpliendo los siguientes criterios: a) más de 250 empleados, b) domicilio social en España, y c) Cuentas Anuales del último año disponible, 2006, depositadas. Entonces, se envió el cuestionario solicitando que fuese cumplimentado y reenviado mediante el sobre adjunto. El plazo de respuesta dado a los encuestados se extendía a lo largo de los meses de julio, agosto y septiembre, de forma que, a finales del último mes mencionado se dio por cerrada la recepción de cuestionarios. El número total de encuestas recibidas ascendió a 324.

Adicionalmente, con el propósito de extender el modelo de investigación y de forma análoga a la explicada anteriormente, en octubre de 2008 se reenvió la segunda parte del cuestionario a las empresas que respondieron a la primera batería de preguntas. En este caso, el plazo de respuesta se prolongó hasta diciembre y, finalmente, recibimos 149 cuestionarios útiles.

3. INSTRUMENTOS PARA LA RECOGIDA DE DATOS

3.1. Información primaria

3.1.1. Percepción de la RSC

De acuerdo con el marco teórico presentado en el Capítulo 1, un factor que previsiblemente influirá de forma significativa en la propensión de los directivos a implementar prácticas de RSC es el grado en que consideren que dicho comportamiento resultará relevante para el éxito de la empresa (Aguilera, 2007; Kraft, 1991). En este sentido, Singhapakdi et al. (2001:134) resaltan que “los directivos primero han de percibir que la ética y la responsabilidad social son fundamentales para la eficacia organizativa antes de que sus comportamientos sean más éticos y reflejen mayor responsabilidad social”. Por tanto, la relevancia percibida de la ética y la responsabilidad social para los directivos afectará a su comportamiento final en esta materia (Singhapakdi, 2004; Singhapakdi et al., 2008), y por extensión, a las prácticas de RSC aplicadas en la empresa (Henriques y Sadorsky, 1999; Kassinis y Panayiotou, 2006).

La percepción de un individuo está estrechamente correlacionada con su actitud, en la medida en que la primera tiende a conformar la segunda y en distintos trabajos esta última se ha medido a partir de la primera (Fishbein y Ajzen, 1975). Así, la importancia de ambas como determinantes de la conducta, ha promovido la realización de diversos trabajos analizando las percepciones y/o las actitudes sobre aspectos éticos y sociales por parte de directivos en distintos niveles jerárquicos, y de estudiantes de dirección de empresas en el papel de potenciales directivos. En estos estudios se han empleado diferentes escalas tratando de reflejar dicho constructo. En la Tabla 1 se recoge una revisión de los trabajos publicados desde mediados de la década de 1970, destacando las medidas utilizadas para analizar la percepción o la actitud reflejada hacia las cuestiones éticas y de responsabilidad social.

Tabla 1: Medidas de las percepciones y actitudes sobre la RSC

Año	Autores	Título	Revista	Medida
1976	Holmes, S.L.	Executive perceptions of corporate social responsibility	Business Horizons	Cuestionario propio: Opiniones sobre la evolución de la RSC y principales áreas de implicación social
1977	Ostlund, L.E.	Attitudes of managers toward corporate social responsibility	California Management Review	Cuestionario propio: Argumentos a favor y en contra de la RSC y valoración de las distintas áreas de implicación
1984	Ford, R. y McLaughlin, F.	Perceptions of socially responsible activities and attitudes: A comparison of business school deans and corporate chief executives	Academy of Management Journal	Cuestionario propio: Afirmaciones a favor y en contra de la aceptación de la responsabilidad social, y sobre el grado de compromiso de la empresa
1987	Farooq Khan, A. y Atkinson, A.	Managerial attitudes to social responsibility: A comparative study in India and Britain	Journal of Business Ethics	Cuestionario propio: Relevancia de la RSC y de distintos stakeholders, beneficios potenciales, tipos de actividades, etc.
1987	Orpen, C.	The attitudes of United States and South African managers to corporate social responsibility	Journal of Business Ethics	Cuestionario propio: Basado en distintos trabajos teóricos y en el de Ostlund (1977)
1987	Zahra, S.A. y LaTour, M.S.	Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach	Journal of Business Ethics	Cuestionario propio: Para medir las dimensiones de la RSC, basado en investigaciones previas, p.ej. Ford y McLaughlin (1984)
1988	Preble, J.F. y Reichel, A.	Attitudes toward business ethics of future managers in the U.S. and Israel	Journal of Business Ethics	Escala ATBEQ: 30 ítems con afirmaciones acerca de las actitudes en la empresa
1990	Hunt, S.D., Kiecker, P.L. y Chonko, L.B.	Social responsibility and personal success: A research note	Journal of the Academy of Marketing Science	Escala propia: Afirmaciones relativas al grado de importancia de la responsabilidad social en la empresa

Tabla 1: Medidas de las percepciones y actitudes sobre la RSC (continuación)

Año	Autores	Título	Revista	Medida
1991	Kraft, K.L.	The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: Student responses	Journal of Business Ethics	Escala Organizational Effectiveness Menu (Kraft y Jauch, 1992): Valoración de distintos aspectos de la eficacia organizativa
1991	Kraft, K.L.	The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: Managers from two service industries	Journal of Business Ethics	Escala Organizational Effectiveness Menu
1991	Kraft, K.L. y Singhapakdi, A.	The role of ethics and social responsibility in achieving organizational effectiveness: Students versus Managers	Journal of Business Ethics	Escala Organizational Effectiveness Menu
1992	Small, M.W.	Attitudes toward business ethics held by Western Australian students: A comparative study	Journal of Business Ethics	Escala ATBEQ
1995	Kraft, K.L. y Singhapakdi, A.	The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: Student responses II	Journal of Business Ethics	Escala Organizational Effectiveness Menu
1995	Schlegelmilch, B.B. y Robertson, D.C.	The influence of country and industry on ethical perceptions of senior executives in the U.S. and Europe	Journal of International Business Studies	Cuestionario propio: Proposiciones para explorar la importancia relativa de las cuestiones en la empresa
1999	Henriques, I. y Sadorsky, P.	The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance	Academy of Management Journal	Cuestionario propio: Cuestiones relacionadas con el compromiso con el medio ambiente
2000	Sharma, S.	Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy	Academy of Management Journal	Escala propia: Cuestiones relacionadas con la consideración de aspectos medioambientales

Tabla 1: Medidas de las percepciones y actitudes sobre la RSC (continuación)

Año	Autores	Título	Revista	Medida
2002	Abdul Rashid, M.Z. y Ibrahim, S.	Executive and management attitudes towards corporate social responsibility in Malaysia	Corporate Governance: The International Journal of Business in Society	Cuestionario propio: Afirmaciones relacionadas con las actitudes hacia la RSC, basadas en trabajos previos como Ford y McLaughlin (1984) y Holmes (1976)
2003	Quazi, A.M.	Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations	Management Decision	Cuestionario propio: Afirmaciones sobre distintas visiones de la RSC, a partir de distintos trabajos
2004	Peterson, D.K.	The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment	Business & Society	Medida desarrollada por Hunt et al. (1990)
2005	Cabrera, M.K., Déniz, M.C. y Santana, D.J.	Responsabilidad social corporativa y empresa familiar	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa	Medida propia: Cuestiones encaminadas a identificar la visión, reducida o amplia, de la RSC
2005	Déniz, M.C. y Cabrera, M.K.	Corporate social responsibility and family business in Spain	Journal of Business Ethics	Medida empleada por Cabrera et al. (2005)
2006	Graafland, J. y van de Ven, B.	Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility	Journal of Corporate Citizenship	Medida propia: Valoración de la perspectiva estratégica y/o moral de la RSC
2006	Kassinis, G.I. y Panayiotou, A.	Perceptions matter: CEO perceptions and firm environmental performance	Journal of Corporate Citizenship	Cuestionario propio: Cuestiones sobre la importancia de accionistas y reguladores, y la influencia de la comunidad y los empleados
2006	Peterson, R.T. y Jun, M.	Small business manager attitudes relating to the significance of social responsibility issues: A longitudinal study	Journal of Applied Management and Entrepreneurship	Cuestionario propio: Afirmaciones para valorar el compromiso con el concepto de RSC

Tabla 1: Medidas de las percepciones y actitudes sobre la RSC (continuación)

Año	Autores	Título	Revista	Medida
2006	Sobczak, A., Debucquet, G. y Havard, C.	The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis	Corporate Governance: The International Journal of Business in Society	Cuestionario propio: Opiniones acerca de distintos aspectos relacionados con la RSC: motivación, stakeholders ante los que responder, formas de promoción, etc.
2007	Brammer, S., Williams, G. y Zinkin, J.	Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample	Journal of Business Ethics	Encuesta sobre actitudes individuales hacia la RSC, dentro del Corporate Social Responsibility Monitor elaborado por GlobeScan Ltd
2007	Fukukawa, K., Shafer, W.E. y Lee, G.M.	Values and Attitudes Toward Social and Environmental Accountability: a Study of MBA Students	Journal of Business Ethics	Escala Social and Environmental Accountability (SEA): Adaptada de una encuesta sobre actitudes de la Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission
2008	Valentine, S. y Fleischman, G.	Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction	Journal of Business Ethics	Escala propia: Opiniones sobre el grado en que se percibe que la empresa es socialmente responsable
2008	Cacioppe, R., Forster, N. y Fox, M.	A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may Affect Companies' Success	Journal of Business Ethics	Cuestionario propio: Valoración de distintas cuestiones: aspectos para evaluar un comportamiento ético, posibles acciones ante conductas socialmente irresponsables, etc.
2009	Brønn, P.S. y Vidaver-Cohen, D.	Corporate Motives for Social Initiative Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line	Journal of Business Ethics	Cuestionario propio: Evaluación de las motivaciones para involucrarse en iniciativas sociales
2009	Hine, J. y Preuss, L.	“Society is Out There, Organisation is in Here”: On the Perceptions of Corporate Social Responsibility Held by Different Managerial Groups	Journal of Business Ethics	Entrevistas semi-estructuradas sobre la motivación de la RSC, su integración en la empresa y la relevancia de distintos stakeholders

Tabla 1: Medidas de las percepciones y actitudes sobre la RSC (continuación)

Año	Autores	Título	Revista	Medida
2009	Pedersen, E.R. y Neergaard, P.	What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation	Management Decision	Diseño propio: Entrevistas semi-estructuradas y encuestas tratando de reflejar las responsabilidades percibidas hacia la sociedad
2010	Kim, Y. y Kim, S.Y.	The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility: Application of Hofstede's Dimensions to Korean Public Relations Practitioners	Journal of Business Ethics	Escala propia: Medidas adaptadas de estudios previos para estimar las actitudes hacia la responsabilidad social
2010	Pedersen, E.R.	Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society	Journal of Business Ethics	Encuesta propia: Preguntas abiertas para reflejar la perspectiva de las responsabilidades de la empresa hacia la sociedad
2011	Bageac, D., Furrer, O. y Reynaud, E.	Management Students' Attitudes Toward Business Ethics: A Comparison Between France and Romania	Journal of Business Ethics	Escala ATBEQ

En particular, y dada su influencia en el desarrollo de esta investigación, es preciso resaltar los trabajos de Kraft (1991a, 1991b) y Kraft y Singhapakdi (1991, 1995) tratando de evaluar la importancia relativa de las cuestiones de responsabilidad social y ética frente a otros aspectos organizativos. Para ello, como se muestra en la Tabla 1, emplearon diferentes versiones de la escala denominada Organizational Effectiveness Menu (Kraft y Jauch, 1992). Así, aunque constataron que el logro de objetivos socialmente responsables era poco prioritario, se abrió una prometedora línea de investigación sobre las percepciones directivas, poniéndose de manifiesto la

necesidad de nuevos instrumentos de medida. En relación con los comentarios anteriores, se puede afirmar que una de las herramientas más destacadas que se ha desarrollado es la escala Perceived Role of Ethics and Social Responsibility, PRESOR (Singhapakdi et al., 1995; 1996), en la medida en que diferentes autores abordando distintos temas han empleado diversas versiones o modalidades de la misma. En concreto, en el presente trabajo se empleará la escala PRESOR para estudiar las percepciones de los directivos acerca del papel de la RSC en la actividad empresarial. Se ha concedido gran importancia al hecho de contar con una escala de medida ampliamente utilizada en la literatura, debido a que cuantificar la percepción de la RSC se trata de un reto difícil. Si medir percepciones es complicado, sea el tema que sea, todavía lo es más si se trata de valorar un asunto susceptible de ser entendido de distintas formas como es la RSC.

Escala Perceived Role of Ethics and Social Responsibility (PRESOR)

El fundamento de la escala PRESOR se encuentra en el Organizational Effectiveness Menu desarrollado por Kraft y Jauch (1992). Este instrumento de medida contiene un conjunto exhaustivo de criterios sobre aspectos organizativos que incluyen valoraciones cualitativas y cuantitativas y diferentes niveles de concepción de la eficacia, de tal manera que se identifican 60 criterios, agrupados en siete categorías: Personal, Servicios / Producción, Investigación y desarrollo, Marketing, Finanzas, Organización y Sociedad.

Así, basándose en la escala previamente mencionada, y con la intención de medir las percepciones acerca de la importancia relativa de la ética y la responsabilidad social para un grupo de 453 profesionales miembros de la American Marketing Association (AMA), Singhapakdi et al. (1995) desarrollaron 16 ítems reflejando combinaciones de roles éticos y socialmente responsables relacionados con diferentes aspectos de la

eficacia organizativa (Cuadro 1), medidos con una escala de tipo Likert de 9 puntos, donde “1 = completamente en desacuerdo” y “9 = completamente de acuerdo”.

Cuadro 1: Escala PRESOR: Versión original

1. Being ethical and responsible is the most important thing a firm can do.
2. While output quality is essential to corporate success, ethics and social responsibility is not.
3. Communication is more important to the overall effectiveness of an organization than whether or not it is concerned with ethics and social responsibility.
4. Corporate planning and goal setting sessions should include discussions of ethics and social responsibility.
5. The most important concern for an organization is making a profit, even if it means bending or breaking the rules.
6. The ethics and social responsibility of an organization is essential to its long term profitability.
7. The overall effectiveness of a business can be determined to a great extent by the degree to which it is ethical and socially responsible.
8. To remain competitive in a global environment, business organizations will have to disregard ethics and social responsibility.
9. Social responsibility and profitability can be compatible.
10. Business ethics and social responsibility are critical to the survival of a business enterprise.
11. An organization's first priority should be employee morale.
12. Business has a social responsibility beyond making a profit.
13. If survival of business enterprise is at stake, then you must forget about ethics and social responsibility.
14. Efficiency is much more important to an organization than whether or not the organization is seen as ethical or socially responsible.
15. Good ethics is often good business.
16. If the shareholders are unhappy, nothing else matters.

La estructura resultante de la escala tras aplicar un análisis factorial exploratorio consistía en tres dimensiones: “La Ética es un buen negocio” (Factor 1), “El beneficio no es lo principal” (Factor 2), y “Calidad y comunicación” (Factor 3), cuyas descripciones se recogen en la Tabla 2. En este trabajo, Singhapakdi et al. (1995) encontraron que, en general, para los directores de marketing encuestados, la ética y la responsabilidad social eran componentes importantes de la eficacia organizativa.

Tabla 2. Estructura factorial de PRESOR en Singhapakdi et al. (1995)

Factor	% Var. explicada	Nº ítems	Coef. Alfa	Interpretación: “Los individuos con elevadas puntuaciones en esta dimensión...”
1	30,2	7	0,72	considerarán que la ética y la responsabilidad social son importantes debido a su impacto en última instancia sobre la supervivencia y la competitividad de la empresa”.
2	9,3	5	0,69	considerarán que la ética y la responsabilidad social son importantes aunque puedan suponer que la empresa sea menos rentable y menos competitiva”.
3	7,4	2	0,60	tenderán a considerar que la ética y la responsabilidad social son tan importantes para el éxito corporativo como la calidad de los output y la comunicación”.

Posteriormente, Singhapakdi et al. (1996) desarrollaron y validaron el instrumento de medida, conscientes de la utilidad de la escala para profundizar en un tema relativamente poco explorado como era las percepciones de la importancia relativa de la responsabilidad social en las decisiones organizativas. En esta ocasión, con una muestra de 153 estudiantes de escuelas de negocios estadounidenses, el análisis factorial exploratorio también dio como resultado una solución con tres dimensiones, distintas de las obtenidas en el estudio anterior, que se denominaron: “Responsabilidad social y rentabilidad” (Factor 1), “Ganancias a largo plazo” (Factor 2) y “Ganancias a corto plazo” (Factor 3). Las características de estos factores aparecen recogidas en la Tabla 3.

Tabla 3. Estructura factorial de PRESOR en Singhapakdi et al. (1996)

Factor	% Var. explicada	Nº ítems	Coef. Alfa	Interpretación: “Los individuos con elevadas puntuaciones en esta dimensión...
1	32,3	4	0,71	tenderán a considerar que la ética y la responsabilidad social juegan un papel muy importante para la mejora de rentabilidad y la competitividad organizativa”.
2	12,1	6	0,57	tenderán a considerar que la ética y la responsabilidad social son importantes para el éxito a largo plazo de la empresa”.
3	8,6	3	0,64	tenderán a considerar que la ética y la responsabilidad social son importantes para lograr beneficios a corto plazo”.

Por otra parte, para comprobar la validez de contenido se recurrió a un panel de expertos que concluyó que los ítems de PRESOR representaban adecuadamente el constructo. Finalmente, para la validez predictiva se relacionó la escala PRESOR con las filosofías morales personales (idealismo y relativismo), medidas mediante el Ethics Position Questionnaire (Forsyth, 1980, 1992), y con las actitudes socialmente responsables, medidas en una escala desarrollada por Hunt et al. (1990). Así, los resultados fueron generalmente satisfactorios, revelando que la escala PRESOR resultaba un elemento de medida válido y fiable.

Esta última afirmación se ha puesto de manifiesto en la medida en que la escala PRESOR (Singhapakdi et al., 1995; 1996) ha sido utilizada con distintas versiones abordando temas variados sobre diferentes poblaciones (p.ej. directores de marketing, estudiantes, gerentes del sector turístico o directores de aprovisionamiento) por parte de numerosos autores. Así, en la Tabla 4 se recogen los principales trabajos revisados en los que se ha empleado la escala, señalando el nombre de los autores, el título del artículo, el nombre de la revista y la muestra objeto de estudio.

Tabla 4. Artículos en los que se aplica la escala PRESOR

Año	Autores	Título	Revista	Muestra (n = Tamaño)
1995	Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J. y Rallapalli, K.C.	The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers	Journal of the Academy of Marketing Science	Profesionales estadounidenses miembros de la AMA (n = 442)
1996	Singhapakdi, A., Vitell, S.J., Rallapalli, K.C. y Kraft, K.L.	The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development	Journal of Business Ethics	Estudiantes de cursos superiores de grado y de MBA de tres escuelas de negocios (n=153)
1997	Rao, C.P. y Singhapakdi, A.	Marketing ethics: A comparison between services and other marketing professionals	Journal of Services Marketing	Profesionales estadounidenses miembros de la AMA (n = 442)
1999	Etheredge, J.M.	The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure	Journal of Business Ethics	Estudiantes de MBA y profesionales de Hong Kong (n = 233)
1999	Singhapakdi, A.	Perceived Importance of Ethics and Ethical Decisions in Marketing	Journal of Business Research	Profesionales estadounidenses miembros de la AMA (n = 442)
2000	Ang, S.H. y Leong, S.M.	Out of the mouths of babes: Business ethics and youths in Asia	Journal of Business Ethics	Estudiantes universitarios de Administración de Empresas en Hong Kong y Singapur (n = 177)
2001	Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C.P. y Vitell, S.J.	How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals	European Journal of Marketing	Profesionales de marketing de Australia, EE. UU., Sudáfrica y Malasia (n = 1.361)
2002	Elias, R.Z.	Determinants of earnings management ethics among accountants	Journal of Business Ethics	Contables de los sectores público y privado, profesores de Contabilidad y estudiantes (n = 763)
2003	Marta, J.K.M., Attia, A., Singhapakdi, A. y Atteya, N.	A Comparison of Ethical Perceptions and Moral Philosophies of American and Egyptian Business Students	Teaching Business Ethics	Estudiantes de Administración de Empresas en EE. UU. y Egipto (n = 360)
2003	Vitell, S.J., Paolillo, J.G.P. y Thomas, J.L.	The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals	Business Ethics Quarterly	Directores de marketing de EE. UU. (n = 235)
2003	Ahmed, M.M., Chung, K.Y. y Eichenseher, J.W.	Business Students' Perception of Ethics and Moral Judgment: A Cross-Cultural Study	Journal of Business Ethics	Estudiantes de Administración de Empresas en China, Egipto, Rusia, Corea del Sur, Finlandia y EE. UU. (n = 1.054)

Tabla 4. Artículos en los que se aplica la escala PRESOR (continuación)

Año	Autores	Título	Revista	Muestra (n = Tamaño)
2004	Marta, J.K.M., Singhapakdi, A., Attia, A. y Vitell, S.J.	Some important factors underlying ethical decisions of Middle-Eastern marketers	International Marketing Review	Profesionales de Jordania, Egipto y Arabia Saudita (n = 134)
2004	Vitell, S.J. y Paolillo, J.G.P.	A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility	Business Ethics: A European Review	Directores de marketing de EE. UU., Reino Unido, España y Turquía (n = 235)
2004	Axinn, C.N., Blair, M.E., Heorhiadi, A. y Thach, S.V.	Comparing Ethical Ideologies Across Cultures	Journal of Business Ethics	Datos de Singhapakdi et al. (1995) y estudiantes de MBA en EE. UU., Malasia y Ucrania (n = 641)
2004	Singhapakdi, A.	Important Factors Underlying Ethical Intentions of Students: Implications for Marketing Education	Journal of Marketing Education	Estudiantes de Marketing de grado y de master en EE. UU. (n = 249)
2004	Elias, R.Z.	An Examination of Business Students' Perception of Corporate Social Responsibilities Before and After Bankruptcies	Journal of Business Ethics	Estudiantes de Administración de Empresas de grado y de postgrado en EE. UU. (n = 324)
2005	Marta, J.K.M. y Singhapakdi, A.	Comparing Thai and US businesspeople: Perceived intensity of unethical marketing practices, corporate ethical values, and perceived importance of ethics	International Marketing Review	Gerentes estadounidenses y tailandeses (n = 1.058)
2005	Park, H.	The Role of Idealism and Relativism as Dispositional Characteristics in the Socially Responsible Decision-Making Process	Journal of Business Ethics	Profesionales de aprovisionamiento asociados con compañías de ropa y calzado en EE. UU. (n = 158)
2005	Park, H. y Stoel, L.	A model of socially responsible buying/sourcing decision- making processes	Journal of Business Ethics	Profesionales de aprovisionamiento asociados con compañías de ropa y calzado en EE. UU. (n = 158)
2006	Yaman, H.R. y Gurel, E.	Ethical Ideologies of Tourism Marketers	Annals of Tourism Research	Gerentes del sector turístico en Australia y Turquía (n = 317)

Tabla 4. Artículos en los que se aplica la escala PRESOR (continuación)

Año	Autores	Título	Revista	Muestra (n = Tamaño)
2006	Vitell, S.J. y Ramos, E.	The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers	Journal of Business Ethics	Directores de marketing en España y EE. UU. (n = 387)
2007	Shafer, W.E., Fukukawa, K. y Lee, G.M.	Values and the Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility: The U.S. versus China	Journal of Business Ethics	Gerentes matriculados en un MBA a tiempo parcial en China y EE. UU. (n = 311)
2007	Andersson, L.M., Giacalone, R.A. y Jurkiewicz, C.L.	On the relationship of hope and gratitude to corporate social responsibility	Journal of Business Ethics	Estudiantes de posgrado en una Escuela de Negocios, con trabajo de oficina, en EE. UU. (n = 308)
2007	Singhapakdi, A. y Vitell, S.J.	Institutionalization of ethics and its consequences: A survey of marketing professionals	Journal of the Academy of Marketing Science	Profesionales miembros de la AMA y ejecutivos de marketing de EE. UU. (n = 306)
2008	Kurpis, L.V., Beqiri, M.S. y Helgeson, J.G.	The Effects of Commitment to Moral Self-improvement and Religiosity on Ethics of Business Students	Journal of Business Ethics	Estudiantes de grado en una Universidad privada de EE. UU. (n = 242)
2008	Valentine, S. y Fleischman, G.	Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility	Journal of Business Ethics	Directivos de recursos humanos, marketing y contabilidad del directorio Dun & Bradstreet (n = 304)
2008	Giacalone, R.A. Jurkiewicz, C.L. y Deckop, J.A.	On ethics and social responsibility: The impact of materialism, postmaterialism, and hope	Human Relations	Estudiantes de postgrado en una escuela de negocios de EE. UU. (n = 308)
2008	Obalola, M.A.	Perceived Role of Ethics and Social Responsibility in the Insurance Industry: Views from a Developing Country	Journal of Knowledge Globalization	Directivos de empresas aseguradoras en Nigeria (n = 414)
2008	Shafer, W.E. y Simmons, R.S.	Social responsibility, Machiavellianism and tax avoidance. A study of Hong Kong tax professionals	Accounting, Auditing and Accountability Journal	Profesionales fiscales públicos y privados en Hong Kong (n = 175)
2008	Singhapakdi, A., Gopinash, M., Marta, J.K.M. y Carter, L.L.	Antecedents and Consequences of Perceived Importance of Ethics in Marketing Situations: A Study of Thai Businesspeople	Journal of Business Ethics	Gerentes matriculados en programas de MBA en Universidades tailandesas (n = 605)

Tabla 4. Artículos en los que se aplica la escala PRESOR (continuación)

Año	Autores	Título	Revista	Muestra (n = Tamaño)
2009	Burnaz, S., Serap Atakan, M.G., Ilker Topcu, Y. y Singhapakdi, A.	An Exploratory Cross-Cultural Analysis of Marketing Ethics: The Case of Turkish, Thai, and American Businesspeople	Journal of Business Ethics	Directivos de empresas en EE. UU., Tailandia y Turquía (n = 1.467)
2009	Grbac, B. y Loncaric, D.	Ethics, Social Responsibility and Business Performance in a Transition Economy	EuroMed Journal of Business	Directivos de las 500 mayores empresas de Croacia (n = 108)
2009	Turker, D.	How corporate social responsibility influences organizational commitment	Journal of Business Ethics	Profesionales en empresas de Turquía (n = 269)
2010	Frey, N. y George, R	Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry	Tourism Management	Directivos de empresas turísticas en Sudáfrica (n = 244)
2010	Kolodinsky, R.W., Madden, T.M., Zisk, D.S. y Henkel, E.T.	Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors	Journal of Business Ethics	Estudiantes de grado en una universidad en EE. UU. (n = 298)
2010	Vitell, S.J., Ramos, E. y Nishihara, C.M.	The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective	Journal of Business Ethics	Directores de Marketing en Andalucía (España) (n = 137)
2010	Singhapakdi, A., Sirgy, M.J., Lee, D.J. y Vitell, S.J.	The effects of ethics institutionalization on marketing managers: The mediating role of implicit institutionalization and the moderating role of socialization	Journal of Macromarketing	Profesionales miembros de la AMA y ejecutivos de marketing de EE. UU. (n = 306)
En prensa	Simmons, R.S., Shafer, W.E. y Snell, R.S.	Effects of a Business Ethics Elective on Hong Kong Undergraduates' Attitudes Toward Corporate Ethics and Social Responsibility	Business & Society	Estudiantes de grado de Hong Kong matriculados en un curso de "Ética empresarial" (n = 132)

Seguidamente, conviene explicar que, hasta el momento, la escala PRESOR no ha presentado una única estructura bien definida, lo cual puede deberse a que un instrumento como éste se ve influenciado inevitablemente por el sistema de valores del entorno social y económico en el que se utiliza (Etheredge, 1999). Así, de forma

general, en los distintos trabajos en que se aplica esta escala, es posible observar cuatro patrones de estructura factorial: el primero, consistente con el trabajo de Singhapakdi et al. (1995); el segundo, de acuerdo con la solución especificada por Singhapakdi et al. (1996); el tercero, siguiendo el resultado de Etheredge (1999); y el cuarto, una estructura recogiendo la idea de “Perspectiva Stockholder vs. Perspectiva Stakeholder”.

En primer lugar, tanto la estructura factorial de Singhapakdi et al. (1995) como la de Singhapakdi et al. (1996), ya explicadas con anterioridad, presentan tres dimensiones. Por su parte, Etheredge (1999) plantea una solución con dos factores, “Importancia de la ética y la responsabilidad social” y “Subordinación de la ética y la responsabilidad social”, y apunta que una estructura con tres dimensiones no resulta adecuada. Por último, en algunos trabajos se han especificado soluciones reflejando por un lado, una orientación restrictiva, centrada en los accionistas, y por otro, una orientación más amplia, prestando atención a distintos grupos de interés. En este caso, se han obtenido tanto estructuras con dos factores (Shafer y Simmons, 2008), como con tres (Axinn et al., 2004; Shafer et al., 2007).

A continuación, y en referencia a nuestro trabajo, con el propósito de obtener respuestas de directores generales de empresas en España se procedió a traducir los ítems de la escala PRESOR original, en inglés. De acuerdo con Vitell et al. (2010), las traducciones pueden cambiar la esencia de la pregunta de forma que es necesario tomar precauciones con el propósito de asegurar que se mantiene el sentido de la cuestión. Siguiendo a Vitell y Ramos (2006), cuatro profesores de inglés bilingües, procedentes de distintos países de habla inglesa participaron en tres rondas de traducción directa e inversa entre los dos idiomas. La versión final utilizada en el cuestionario se adoptó una vez que los cuatro profesores estuvieron satisfechos con la traducción en español (Cuadro 2). Las proposiciones planteadas en cada ítem serán

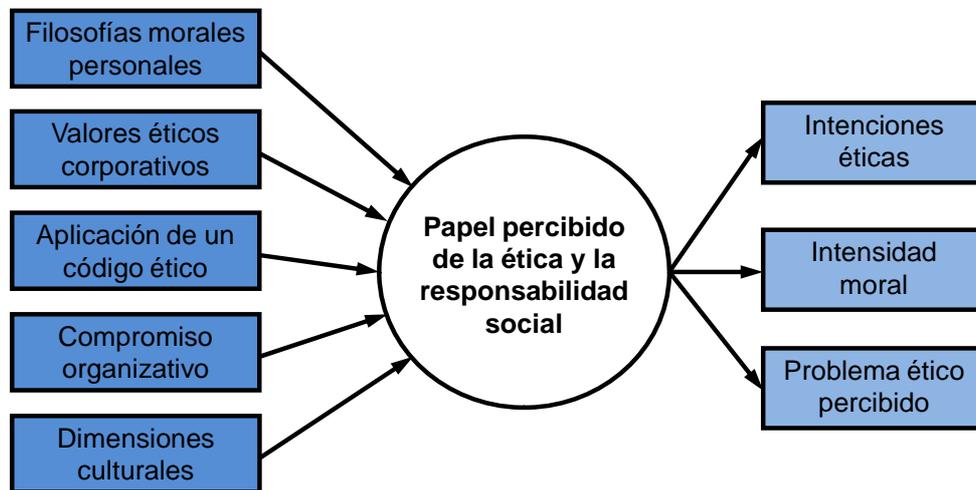
valoradas por los encuestados en una escala de 7 puntos, donde “1 = completamente en desacuerdo” y “7 = completamente de acuerdo”.

Cuadro 2: Escala PRESOR: Versión traducida

1. Comportarse de forma ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa.
2. La calidad de los output es fundamental para el éxito de la empresa, la ética y la responsabilidad social no lo son.
3. La comunicación resulta más importante que la preocupación por la ética y la responsabilidad social para la eficacia global de una organización.
4. Las sesiones de planificación corporativa y para el establecimiento de objetivos deberían incluir discusiones acerca de responsabilidad social y ética.
5. La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, aunque suponga forzar o quebrantar las normas.
6. La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo
7. La eficacia de un negocio se puede determinar en gran medida por su comportamiento ético y socialmente responsable.
8. Las empresas han de despreocuparse de la ética y la responsabilidad social para mantener su competitividad en un entorno global.
9. La responsabilidad social y la rentabilidad pueden ser compatibles.
10. La ética en los negocios y la responsabilidad social son aspectos claves para la supervivencia de una empresa.
11. El estado de ánimo de los empleados debe ser una prioridad principal dentro de una empresa.
12. Las empresas tienen una responsabilidad social más allá de la obtención de beneficios.
13. Si está en juego la supervivencia de la empresa, se deben dejar de lado la ética y la responsabilidad social.
14. Para una empresa, la eficiencia es mucho más importante que ser percibida como ética y socialmente responsable.
15. Con frecuencia la ética resulta un buen negocio.
16. Si los accionistas están descontentos, lo demás carece de importancia.

Finalmente, resulta interesante concluir este subapartado reflejando que los trabajos recogidos en la Tabla 4 han estudiado la influencia de distintos factores sobre el papel percibido de la ética y la responsabilidad social, así como el efecto de éste sobre otros aspectos. Las diversas cuestiones que se han abordado, y que se resumen en la Figura 1 y se detallan a continuación, ponen de manifiesto la extensión del estudio de dicho concepto.

Figura 1: Causas y efectos del papel percibido de la ética y la responsabilidad social



Primero, los factores influyentes en el papel percibido de la ética y la responsabilidad social son:

-*Filosofías morales personales*: Las personas aplicarán pautas basadas en su filosofía moral siempre que se encuentren ante decisiones con contenido ético (Singhapakdi et al., 1999). De acuerdo con la tipología propuesta por Forsyth (1980, 1992) se distinguen dos dimensiones, el idealismo y el relativismo, que pueden explicar los juicios éticos y que se pueden medir con el Ethics Position Questionnaire (Forsyth, 1980, 1992). La primera de las dimensiones, el idealismo, puede definirse como el

grado en que los individuos asumen que las consecuencias deseables, con la acción correcta, siempre se pueden lograr (Forsyth, 1980). Por su parte, la segunda dimensión, el relativismo, se puede plantear como el grado en que un individuo rechaza la existencia de reglas morales universales al realizar juicios éticos (Forsyth, 1980). En relación con la presente investigación, gran parte de los estudios (p.ej. Marta et al., 2003; Singhapakdi et al., 2008; Vitell et al., 2010; Vitell y Paolillo, 2004; Yaman y Gurel, 2006) han puesto de manifiesto que estas dos dimensiones influyen significativamente en la relevancia concedida a la ética y la responsabilidad social; el idealismo, de forma positiva, y el relativismo, de forma negativa.

-Valores éticos corporativos: Se trata de un aspecto importante del entorno organizativo que influye en la toma de decisiones ética (Hunt y Vitell, 1986). De acuerdo con Hunt et al. (1989), pueden definirse como un agregado de los valores éticos individuales de los directivos y de las políticas éticas, tanto formales como informales, de la empresa. En este sentido, los autores citados desarrollaron una medida de este concepto, tratando de reflejar en qué sentido los directivos parecen actuar de forma ética y se preocupan por cuestiones de esta naturaleza (Hunt et al., 1989). Numerosos trabajos (p.ej. Axinn et al., 2004; Burnaz et al., 2009; Rao y Singhapakdi, 1997; Singhapakdi et al., 1995; Vitell et al., 2003) han empleado esta medida poniendo de manifiesto que los valores éticos corporativos ayudan a sensibilizar a los directivos acerca de la importancia de la ética y la responsabilidad social como componentes de las decisiones empresariales.

-Aplicación de un código ético: Disponer de un código ético significa un claro intento de incorporar a la práctica diaria de la empresa un conjunto de principios y valores morales que son recogidos en una declaración de principios a respetar por todos en la organización. De acuerdo con varios estudios (Vitell y Paolillo, 2004; Vitell et al., 2003; Vitell y Ramos, 2006) la aplicación estricta de un código ético, estableciendo sanciones específicas para castigar las conductas poco éticas, está relacionada

positivamente con el grado de importancia que los individuos atribuyen al papel de la ética y la responsabilidad social.

-Compromiso organizativo: Se entiende tradicionalmente como el vínculo psicológico con la empresa que afecta a los individuos de forma que tienden a actuar de manera consistente con los intereses de la misma (Mowday y McDade, 1979; Porter et al., 1974). Un instrumento de medida generalmente aceptado es la escala desarrollada por Hunt et al. (1989) que, esencialmente, valora la disposición por parte de un individuo a abandonar su compañía a cambio de ciertos beneficios, como por ejemplo, una paga mejor. Así, utilizando esta escala, en algunos trabajos (Vitell y Paolillo, 2004; Vitell y Ramos, 2006) se ha encontrado que el compromiso organizativo influye positivamente en el papel percibido de la ética y la responsabilidad social.

-Dimensiones culturales: Otro aspecto que han estudiado diversos trabajos (p.ej. Burnaz et al., 2009; Marta y Singhapakdi, 2005; Vitell y Paolillo, 2004; Yaman y Gurel, 2006) es la influencia de las distintas culturas nacionales, de los diferentes países, sobre las percepciones acerca de la ética y la responsabilidad social. Así, en general, se ha partido de las dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1980, 1983, 2001) que son: el individualismo-colectivismo, la aversión a la incertidumbre, la distancia de poder, la masculinidad-feminidad y la orientación a corto y largo plazo. En este sentido, de forma global, es posible observar que los individuos en países caracterizados por mayor individualismo y menor distancia de poder tienden a otorgar mayor relevancia a las cuestiones éticas y sociales en el ámbito empresarial.

Asimismo, de manera más puntual, también se han estudiado otros factores determinantes del papel percibido de la ética y la responsabilidad social, como por ejemplo: los estándares éticos profesionales (Valentine y Fleischman, 2008a), la institucionalización de la ética en la empresa (Singhapakdi y Vitell, 2007; Singhapakdi et al., 2010), el maquiavelismo (Shafer y Simmons, 2008), el sentimiento de gratitud (Andersson et al., 2007), el compromiso de mejora moral (Kurpis et al., 2007) o la

formación en ética empresarial (Shafer et al., en prensa); así como otros aspectos derivados, tales como: el aprovisionamiento socialmente responsable (Park, 2005; Park y Stoel, 2005), la manipulación de ingresos (Elias, 2002), o la intención de una gestión responsable (Frey y George, 2010).

Segundo, los principales factores afectados por el papel percibido de la ética y la responsabilidad social son:

-Intención ética: Se puede definir de forma operativa, según Singhapakdi (2004), como la predisposición de un individuo a comportarse de forma ética. De este modo, cabe esperar que aquellas personas que otorguen una mayor relevancia a los aspectos éticos y socialmente responsables en la actividad empresarial tiendan a ser más éticas en sus intenciones y conductas. Esta afirmación ha quedado demostrada en varios trabajos (Marta et al., 2004; Singhapakdi, 1999; Singhapakdi et al., 2008) que han hallado que la importancia percibida de la ética y la responsabilidad es un determinante significativo de las intenciones éticas.

-Intensidad moral: Se trata de un constructo planteado originalmente por Jones (1991) que puede definirse, de forma amplia, como el grado en que se presenta un imperativo moral relacionado con una determinada cuestión en una situación concreta. Así, según Jones (1991) las situaciones con cierto contenido ético varían en cuanto a su intensidad moral, de manera que las cuestiones con una elevada intensidad moral se reconocerán más fácilmente y guiarán en mayor medida a intenciones y conductas éticas. En relación con esta investigación, varios trabajos (Burnaz et al., 2009; Vitell et al., 2010; Singhapakdi, 1999) han llegado a la conclusión de que la percepción sobre la relevancia de la ética y la responsabilidad social tiene un efecto positivo sobre la intensidad moral.

-Problema moral percibido: Este concepto hace referencia a si los individuos son conscientes del contenido ético de una situación dada (Singhapakdi, 1999). Así, de acuerdo con Singhapakdi et al. (1996), la relevancia percibida de las cuestiones éticas

y sociales puede determinar si, en una situación concreta, se percibe, o no, un problema ético. Esta afirmación se ha puesto de manifiesto en algunos trabajos (Singhapakdi, 1999; Singhapakdi, 2004; Singhapakdi et al., 2008) que han revelado una relación positiva entre el papel percibido de la ética y la responsabilidad y la capacidad para reconocer los aspectos éticos en un determinado contexto.

3.1.2. Prácticas de RSC

Los conceptos diversos, aunque de naturaleza similar, relativos a la implicación en cuestiones sociales de la empresa, tales como la RSC, el desempeño social, la capacidad de respuesta social o la ciudadanía corporativa, han estado presentes en la literatura sobre organización de empresas durante más de 40 años (Carroll y Shabana, 2010). Sin embargo, su ámbito o alcance sigue siendo controvertido, incierto, ambiguo y difícil de investigar (Wood, 2010). En este sentido, no existe consenso acerca de qué debería incluirse en la responsabilidad social de las organizaciones (Frederick, 1994; Griffin, 2000), en buena medida debido a que la RSC resulta relevante a distintos niveles, tanto internos como externos en la empresa (Van Beurden y Gössling, 2008) y dada su naturaleza multidimensional (Carroll, 1979).

De acuerdo con la explicación del párrafo anterior, tradicionalmente ha resultado complicado hacer operativa la RSC (Waddock y Graves, 1997) de modo que las dificultades para su estudio han provenido principalmente de aspectos relacionados con su medición (Carroll, 1991; Graves y Waddock, 1994), básicamente por las diferencias en cuanto a su definición (Van Beurden y Gössling, 2008). Por esta circunstancia, siguiendo la recomendación de Mackey et al. (2008), se comenzará reflejando qué cuestiones fundamentan el estudio de las prácticas de RSC en esta investigación. Así, partiremos de que, de forma operativa, se puede entender la RSC 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) y, asimismo, nos apoyaremos en el concepto ampliamente extendido de desempeño social propuesto por Wood (1991) como la configuración de los principios de responsabilidad social, los procesos de respuesta social y las políticas, programas y resultados observables referidos a las relaciones de la empresa con la sociedad

Como se ha adelantado, la RSC o el desempeño social se han medido de muy diversas maneras en la literatura (Wood, 2010). En este sentido, Orlitzky et al. (2003) reflejan que tradicionalmente se han seguido cuatro estrategias de medición para esta cuestión:

1. La presentación de información en materia de RSC: Estas medidas se basan en el análisis de contenido de informes anuales, páginas Web, etc., con el fin de comparar la información extraída sobre temas sociales y medioambientales particulares para extraer conclusiones acerca del desempeño social de la empresa (Wolfe, 1991);
2. Las clasificaciones de reputación en RSC: Este tipo de índices se basa en el supuesto de que la reputación en cuestiones de RSC constituye una buena representación de los valores y las conductas socialmente responsables de la compañía;
3. Las auditorías sociales, los procesos y los resultados observables de desempeño social: Esta categoría trata de establecer medidas conductuales de la empresa en términos de RSC, basadas en datos objetivos; y
4. Los principios y valores inherentes a la cultura corporativa respecto a la RSC.

Por su parte, y en línea con el planteamiento anterior, Van Beurden y Gössling (2008) apuntan que el desempeño social se puede componer, básicamente, de tres categorías, que son: (1) El grado de información presentada sobre aspectos de índole social; (2) la acción corporativa, referida a los procesos y resultados de RSC, concretos y observables; y (3) las valoraciones de la reputación corporativa.

Teniendo en cuenta ambas propuestas, se puede formular una clasificación particular, estableciendo cuatro tipologías generales de medición que se revisarán a continuación.

1. En primer lugar, se considerarán las calificaciones concedidas a las empresas por parte de agencias especializadas en la evaluación social y medioambiental. En los últimos años ha aumentado considerablemente la demanda de calificaciones de RSC (Márquez y Fombrun, 2005), de manera que éstas han alcanzado gran popularidad como medidas de desempeño social, fundamentalmente porque son evaluaciones de la RSC realizadas por terceros y no se basan exclusivamente en los informes propios de la compañía (Wood, 2010). Asimismo, aquí conviene señalar que, en general, la mayor parte de las agencias siguen un proceso análogo para desarrollar la calificación en materia de RSC, que consta de tres fases: 1) recopilación de información externa disponible de la empresa; 2) envío de un cuestionario detallado a la compañía; y 3) entrevista a actores relevantes, tanto internos como externos (Márquez y Fombrun, 2005).

En particular, en esta categoría han destacado las calificaciones sociales y medioambientales elaboradas por KLD Research & Analytics, Inc. (que recientemente ha sido absorbida por Morgan Stanley Capital International, Inc.) pues, a pesar de que se han empleado muchas variables para representar la RSC o el desempeño social en los estudios empíricos, ninguna ha recibido tanta atención desde principios de la década de 1990 como esta medida (Chatterji et al., 2009; Manner, 2010). Así, su base de datos SOCRATES, que originalmente estaba compuesta por empresas de Estados Unidos y con el paso del tiempo ha incluido también a compañías europeas, ha sido empleada en numerosos trabajos (Wood, 2010) y las puntuaciones elaboradas por KLD prácticamente se han convertido en un estándar de la literatura sobre RSC (Arora y Dharwadkar, 2011). En este sentido, las calificaciones se basan en una extensa revisión de información acerca de las compañías, incluyendo memorias anuales,

informes de sostenibilidad, publicaciones profesionales y académicas, cuestionarios específicos sobre temas de RSC a distintos stakeholders... (Waddock y Graves, 1997), y se realizan evaluando un conjunto de criterios objetivos, aplicados de forma consistente para todas las empresas, por parte de individuos expertos no vinculados directamente a las compañías analizadas (Graves y Waddock, 1994).

También existen otras agencias renombradas que llevan a cabo calificaciones en materia social y medioambiental en distintas regiones geográficas y cuyas puntuaciones se emplean como medidas de RSC o desempeño social en distintos trabajos, por ejemplo: el Sustainable Asset Management (SAM) Group, para una muestra de empresas a nivel mundial (Jackson y Apostolakou, 2010); el Sustainalytics Responsible Investment Services Holding, anteriormente conocido como la Sustainable Investment Research International (SiRi) Company, para compañías en Estados Unidos, Europa y Australia (Prior et al., 2008; Surroca et al., 2010); Vigeo, para empresas europeas (Van de Velde et al. 2005); el Japanese Institute for Corporate Citizenship, para compañías japonesas (O'Shaughnessy et al., 2007); o el Shanghai National Accounting Institute (SNAI), para empresas chinas (Li y Zhang, 2010).

2. En segundo lugar, otro patrón de medida de la RSC comúnmente observado hace referencia a la presencia de las compañías en determinados índices de sostenibilidad. Dichos índices, ligados a los mercados financieros y desarrollados por organizaciones de reconocido prestigio, han surgido por el interés que las prácticas de responsabilidad social y medioambiental han suscitado entre los inversores, como un criterio más que considerar en la configuración de las carteras de inversión (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004). Uno de los fundamentos de estos índices radica en la idea de que las prácticas de sostenibilidad constituyen un elemento potencial para la creación de valor a largo plazo que puede beneficiar a los accionistas (López et al., 2007). Asimismo, el desarrollo de estos índices también se basa en la idea de que puede haber inversores

con conciencia social y que no tomen su decisión de inversión exclusivamente según criterios económicos (Fernández Gago, 2005). Así, para estar presentes en este tipo de índices, las empresas habrán de realizar acciones en materia social y medioambiental, así como proporcionar información que refleje los criterios adoptados en tales cuestiones (López et al., 2007).

En concreto, los índices de sostenibilidad más reconocidos son el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el FTSE4Good Index. Así, el DJSI representa un indicador completo, flexible y consistente que comprende a las compañías con las mejores prácticas de RSC en sus respectivas industrias (Gjølborg, 2009; López Iturriaga et al., 2009), de tal manera que los conceptos seleccionados para medir la RSC son similares a los propuestos por las directrices internacionales más frecuentemente utilizadas en las materias social y medioambiental (López et al., 2007). En este sentido, los índices son ofrecidos de forma cooperativa por Dow Jones Indexes y por el SAM Group, llevando a cabo este último una auditoría con el fin de garantizar el cumplimiento de los criterios especificados (López et al., 2007).

Por su parte, el FTSE4Good Index¹ es un indicador que mide el desempeño de las compañías que cumplen con determinados estándares de RSC globalmente reconocidos, y que está gestionado por el FTSE4Good Policy Committee, un conjunto independiente de expertos en materia de RSC de distintos ámbitos (Gjølborg, 2009).

Adicionalmente, también se elaboran otros índices de sostenibilidad como, por ejemplo, el Domini Social Index (DSI). Así, el DSI supone un índice bursátil amplio para medir el rendimiento de carteras con consideraciones sociales, elaborado por KLD, Research & Analytics, Inc. identificando a compañías estadounidenses que pasan una serie de filtros sociales (Luck y Pilotte, 1993).

¹ En relación con este índice, y para el caso de España, conviene mencionar que FTSE, en colaboración con Bolsas y Mercados Españoles, ha creado el FTSE4Good IBEX Index, en el que se incluyen las compañías del IBEX-35 y del mercado continuo español que llevan a cabo un nivel adecuado de prácticas de RSC (http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_IBEX_Index/index.jsp)

3. La tercera categoría general de medición se identifica con las medidas de reputación corporativa. Estos índices han sido uno de los primeros instrumentos para aproximarse al concepto de RSC o de desempeño social, aunque, en general, no constituyen una medida válida y fiable (Wood, 2010). Entre ellos, el indicador de este tipo más reconocido son las calificaciones de la revista Fortune en su lista anual de Most Admired Companies en Estados Unidos, configurada por un gran número de directivos y expertos independientes por sectores, encargados de evaluar a las compañías en una serie de dimensiones. Esta medida ganó importancia entre los investigadores sobre RSC a mediados de la década de 1980, y ha sido ampliamente utilizada (Fombrun y Shanley, 1990; McGuire et al., 1988; Stanwick y Stanwick, 1998).

Asimismo, también es posible destacar las valoraciones periódicas elaboradas por Moskowitz (1972, 1975), como editor de la Business and Society Review, sobre los mejores y los peores actores en materia de RSC, que fueron bastante populares entre las décadas de 1970 y 1980 (Cochran y Wood, 1984; Sturdivant y Ginter, 1977). Más recientemente, cabe señalar otros índices empleados para reflejar el concepto de RSC como The Good Ranking, que ofrece una lista de compañías europeas ordenadas según sus prácticas de RSC analizadas por Deloitte y Kinchhoff (2007, 2009), y que cuenta con un elevado prestigio entre los analistas e inversores (Gallego-Álvarez et al., 2010).

4. Finalmente, la cuarta tipología de indicadores de RSC o de desempeño social se basa en el trabajo llevado a cabo por los propios investigadores y posee una doble orientación.

Por un lado, se deriva de los denominados análisis de contenidos. Dichos procedimientos son realizados por los investigadores que recopilan información de las memorias anuales, las páginas Web, los informes de sostenibilidad o responsabilidad social y los códigos éticos de las compañías, con el propósito de comparar sus acciones en los ámbitos social y medioambiental con normas o estándares

generalmente aceptados (Wolfe, 1991). En este sentido, en general, se relacionan con la comunicación y difusión de información en materia de RSC (Ghazali, 2007). Esta línea de trabajo está ganando relevancia en los últimos tiempos dado el componente de objetividad de las medidas, de manera que numerosos estudios la han seguido (p.ej. Cappriotti y Moreno, 2007; Gallego, 2006; Maignan y Ralston, 2002; Prado-Lorenzo et al., 2008)

Por otro lado, en esta última tipología se puede integrar la recogida de información primaria mediante encuestas o entrevistas, con cuestionarios o escalas propios o basados en estudios previos, que se han extendido bastante en los últimos años (p.ej. Lindgreen et al., 2009; Maignan y Ferrell, 2000; Marín y Rubio, 2008; Turker, 2009b). Así, aunque esta corriente presenta ventajas como la posibilidad de adaptar con mayor exactitud la medida al concepto que se pretende medir, no está exenta de inconvenientes como la fiabilidad de la persona que responde o el sesgo por la posible conveniencia social de dicha respuesta.

En lo que respecta a la presente investigación, se ha seguido el último patrón propuesto de medición, la utilización de encuestas. En este sentido, siguiendo a Wood (1991, 2010) y a Van Beurden y Gösslin (2008), se tratará de reflejar las acciones concretas y observables de la empresa, relativas a sus procesos y resultados en materia de RSC. Así, se estudiarán las prácticas que están llevando a cabo las compañías y los aspectos sociales que abordan (Carroll, 1979; Wood, 1991) utilizando una variable de stock, más próxima al desempeño social que a la RSC, que posee un carácter de flujo.

Con este propósito y dada la necesidad de recurrir a encuestas, se ha decidido emplear un indicador de las prácticas de RSC de las compañías sencillo y rápido de contestar para tratar de incentivar la respuesta, siendo conscientes de que, en cierto modo, ello supone perder algo de rigurosidad y exactitud en la medida. Con este fin, se ha recurrido al índice empleado por Prado-Lorenzo et al. (2008) que refleja posibles

acciones de la empresa que tienen que ver con distintas facetas de la actuación de la compañía respecto a sus grupos de interés o stakeholders.

En concreto, para el desarrollo de esta medida, Prado-Lorenzo et al. (2008) analizaron las Memorias de RSC y los Códigos Éticos facilitados en sus páginas Web por las compañías que componían su población objeto de estudio. Todas ellas eran empresas cotizadas, las cuales se ven obligadas a utilizar sus sitios Web como herramientas de comunicación con sus stakeholders y, especialmente, con sus accionistas, en virtud de la Circular 1/2004 (CNMV, 2004). Así, los autores siguieron la línea de investigación de trabajos como el de Tilt (2001) y el de Hartman et al. (2007), de manera que utilizaron análisis de contenidos para medir las prácticas de RSC de las empresas a partir de los datos proporcionados en los diferentes documentos observados.

Con dicho propósito, Prado Lorenzo et al. (2008) optaron por no seguir exactamente los criterios de clasificación de las prácticas de RSC empleados en algún estudio previo, dada la variedad y heterogeneidad de las metodologías adoptadas al examinar las prácticas de RSC. No obstante, los autores se basaron en los criterios de clasificación establecidos por la Global Reporting Initiative (GRI), que es un estándar de presentación de informes referidos a temas económicos, sociales y medioambientales, desarrollado por una red de grupos de expertos de diferentes países, con el propósito de establecer un marco de información homogéneo (Gjørlberg, 2009; Samy et al., 2010). Dichos criterios especifican las siguientes áreas de influencia: Medio Ambiente, Derechos Humanos, Trabajo, Responsabilidad del Producto y Sociedad (GRI, 2006). Prado-Lorenzo et al. (2008) se apoyaron en las directrices de la GRI debido a que esta iniciativa está aceptada internacionalmente (World Business Council for Sustainable Development, 1999) y representa un intento transnacional de extender la credibilidad de los informes en materia de responsabilidad social empleando estándares similares para su elaboración (Roberts y Koeplin, 2007).

Así, Prado-Lorenzo et al. (2008) tomaron en consideración las acreditaciones ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001, ya que cada vez más, conceptos tales como la gestión medioambiental y de la calidad o la retención de talento constituyen prácticas comunes de RSC (López et al., 2007), y estos estándares acreditan el compromiso de la empresa con las regulaciones sobre calidad de los productos, medio ambiente y condiciones de trabajo (Montabon et al., 2000; Fray, 2007). Además, se incluyeron la disposición de un Código Ético y la elaboración de un Informe o Memoria de Responsabilidad Social o Sostenibilidad ya que implican la existencia de un conjunto de actividades en la empresa encaminadas a promover una conducta ejemplar en las relaciones de los empleados y los accionistas con otros stakeholders (Prado-Lorenzo et al., 2008). De esta manera, en cierto sentido, este índice recoge la propuesta de Gjølborg (2009) para una medida de las prácticas de RSC, que refleja información acerca de las cuestiones sociales y medioambientales en la empresa y recoge prácticas de certificación de la misma.

Como en el estudio original de Prado-Lorenzo et al. (2008), en la presente investigación se optó por estos cinco ítems (Cuadro 3), que podrán adoptar dos únicos valores para cada empresa: 1 en el caso de que la acción correspondiente esté presente en la compañía o 0 en caso contrario. Finalmente, y de nuevo en línea con el estudio de Prado-Lorenzo et al. (2008), se utilizará como medida sintética de las prácticas de RSC de la empresa la suma de las puntuaciones alcanzadas en los ítems mencionados, cuyos valores oscilarán entre 0 y 5, dando lugar a un índice compuesto de RSC.

Cuadro 3. Escala de medición de las prácticas de RSC

1. Certificación ISO 9001.
2. Certificación ISO 14001.
3. Certificación OHSAS 18001.
4. Elaboración de Código Ético.
5. Presentación de Memoria o Informe de RSC.

3.1.3. Perfil directivo: Agente-Steward

El marco teórico Agencia-Stewardship (Chrisman et al., 2007; Davis et al., 1997; Wasserman, 2006) es un planteamiento reciente que trata de explicar la conducta de los directivos ante la separación entre propiedad y control. En concreto, gira alrededor de dos perspectivas complementarias, la teoría de la Agencia y la teoría Stewardship (Davis et al., 1997), cada una de la cuales defiende sus propios argumentos respecto al modo de actuar de los directivos. Por esta razón, considerando las premisas de ambas perspectivas, el enfoque Agencia-Stewardship contribuye a proporcionar una visión más completa de la conducta directiva en el seno de las empresas (Lee y O'Neill, 2003; Wasserman, 2006).

Así, el enfoque Agencia-Stewardship (Davis et al., 1997) establece que el perfil directivo, que se situará en el continuo entre agente y steward, puede describirse en términos de una serie de factores psicológicos y situacionales (Martínez Campillo, 2004; Martínez Campillo y Fernández Gago, 2007, 2008). Entre los primeros se distingue el tipo de motivación laboral que presenta el directivo, su grado de identificación con la compañía que dirige y la fuente de poder empleada sobre sus subordinados. Dentro de los segundos se incluye la filosofía de gestión de la empresa, su cultura individualista/colectivista y la distancia de poder entre sus miembros.

Factores psicológicos

La motivación laboral del directivo es aquello que le impulsa a actuar de una manera concreta, en base a un conjunto de necesidades de diversa índole que pueden ser satisfechas mediante su relación de trabajo. Con carácter general se distinguen dos tipos de motivaciones, las extrínsecas y las intrínsecas (Huang y Van de Vliert, 2003). Tomando como referencia la conocida “jerarquía de necesidades” de Maslow (1954), las motivaciones extrínsecas son aquellas relacionadas con las características del trabajo que tienden a cubrir las necesidades fisiológicas, de seguridad y de relación social de los empleados, mientras que las intrínsecas son aquellas dirigidas a satisfacer las necesidades de estima y autorrealización. A este respecto, la literatura señala que los gerentes que trabajan motivados por necesidades extrínsecas tienen más probabilidad de comportarse como agentes, mientras que los que responden a necesidades intrínsecas tienen más probabilidad de actuar como servidores (Davis et al., 1997; Hernández, 2008; Wasserman, 2006).

La noción de identificación con la empresa se refiere al grado en que los directivos se definen a sí mismos como miembros de una organización particular, aceptando su misión y objetivos, y estando dispuestos a ejercer un esfuerzo considerable en su nombre (Mayer y Schoorman, 1992; Deckop et al., 1999). De este modo, se puede señalar que los directivos que se muestran escasamente identificados con la organización que dirigen tienen más probabilidad de comportarse como agentes, mientras que los que presentan altos niveles de identificación tienen más probabilidad de actuar como servidores (Davis et al., 1997, Hernández, 2008).

El poder de un directivo viene determinado por su potencial para conseguir que otros actúen conforme a lo que desea. Una taxonomía ampliamente citada en la literatura es aquella que distingue dos tipos de poder, el institucional y el personal. El poder institucional es poseído por el directivo en virtud de su cargo dentro de la organización y es transferible entre personas (Somech y Drach-Zahavy, 2002). Consecuentemente,

los poderes coercitivo, de recompensa y legítimo descritos por French y Raven (1959) podrían ser incluidos dentro de esta categoría. Por otro lado, el poder personal no se ve afectado por la posición jerárquica dentro de la empresa, reside en la propia persona y resulta intransferible a otros sujetos (Somech y Drach-Zahavy, 2002). Así, los poderes de experto y referente de French y Raven podrían ser manifestaciones del poder personal. La literatura indica que los ejecutivos que recurren al poder institucional para influir sobre sus subordinados tienen más probabilidad de comportarse como agentes, mientras que los que utilizan el poder personal tienen más probabilidad de actuar como servidores (Davis et al., 1997).

Factores situacionales

Respecto al estilo de gestión, uno de los principales puntos de discordia en el debate académico ha sido la mayor o menor idoneidad de las filosofías orientadas al control frente a aquellas más inéditas orientadas a la implicación (Lawler, 1986, 1992). En concreto, bajo la filosofía orientada al control, las empresas son descritas como estructuras dentro de las cuáles los empleados carecen de autonomía y donde existe una estricta supervisión sobre cómo realizan su trabajo y sobre los resultados alcanzados (Salaman, 1981). Por otro lado, la filosofía orientada a la implicación constituye un nuevo estilo de dirección que promueve la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, proporcionándoles los recursos y el apoyo necesario para organizar y controlar su propio trabajo (Seibold y Shea, 2001). Así, los directivos que gestionan empresas caracterizadas por un ambiente orientado al control tienen más probabilidad de comportarse como agentes, mientras que aquellos presentes en empresas con filosofías orientadas a la implicación tienen más probabilidad de actuar como servidores (Davis et al., 1997; Hernández, 2008).

La dimensión individualismo-colectivismo de la cultura organizativa es descrita por Hofstede (1980) como un constructo bipolar que refleja el grado en que los individuos

se encuentran integrados dentro de un grupo. En concreto, en las organizaciones que impera una cultura individualista se exaltan los intereses personales sobre los del grupo y existe una clara preferencia por el trabajo individual, estimulando la independencia y el desarrollo particular de sus miembros. Por el contrario, si en la empresa predomina una cultura colectivista se produce una subordinación de los objetivos particulares a los colectivos, así como una preferencia por el trabajo en equipo, valorando las decisiones adoptadas en el seno de ese grupo (Wheeler, 2002). De este modo, la literatura indica que los gerentes de empresas con una cultura individualista tienen más probabilidad de comportarse como agentes, mientras que los que gestionan empresas con una cultura colectivista tienen más probabilidad de actuar como servidores (Davis et al., 1997).

Por último, la dimensión distancia de poder se define como el grado en que los miembros menos poderosos de un grupo esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente (Hofstede, 2001). Si la distancia de poder dentro de una empresa es elevada se admite que los subordinados dependan de los superiores de la jerarquía corporativa, así como la existencia de grandes desigualdades entre ambos colectivos. En tal contexto, las empresas se encuentran centralizadas y todas las decisiones son adoptadas por la elite corporativa. Por el contrario, las empresas con escasa distancia de poder no aceptan los sistemas de clases y estatus dentro de la entidad y desaprueban la presencia de grandes diferencias entre sus miembros, siendo todos ellos partícipes en la toma de decisiones (Wheeler, 2002). Así, los gerentes de empresas con grandes diferencias de poder entre sus miembros tienen más probabilidad de comportarse como agentes, mientras que aquellos que trabajan en empresas que tratan de minimizar las distancias de poder tienen más probabilidad de actuar como servidores (Davis et al., 1997).

Una vez comentadas las dimensiones que configuran el perfil directivo según el enfoque Agencia-Stewardship, en este momento se mostrará el indicador con el que se ha tratado de reflejar el concepto mencionado. Así, en esta investigación se ha desarrollado una escala ad hoc a partir de la empleada en los trabajos de Martínez Campillo y Fernández Gago (2007, 2008). Con dicho propósito, e intentando sintetizar al máximo la esencia de las distintas dimensiones del perfil directivo, se ha utilizado un único ítem para medir cada una de las mismas, de tal manera que el índice consta de seis ítems (Cuadro 3). Estos habrán de ser valorados en una escala de 7 puntos donde la categoría 1 indicaba “Totalmente en desacuerdo” con la proposición correspondiente y la categoría 7, “Totalmente de acuerdo”. Aquí, una puntuación baja indicará que el comportamiento del directivo se aproxima al de un agente, mientras que una puntuación elevada significará que el directivo tiende a comportarse como un steward.

Cuadro 4. Escala de medición del perfil directivo: Agente-Steward

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Necesito sentirme orgulloso de mi propio trabajo.2. Considero que mis valores coinciden con los de la empresa que dirijo.3. Los empleados valoran mi experiencia a la hora de acatar mis órdenes.4. El equipo directivo de la empresa mantiene una comunicación abierta con sus empleados.5. Dentro de la empresa existe una actitud positiva hacia la cooperación para lograr el bienestar colectivo.6. Nuestra empresa estimula que todos sus miembros expresen sus propias opiniones e ideas. |
|--|

3.1.4. Otras variables demográficas

Finalmente, en el cuestionario enviado a las empresas para la recolección de los datos primarios empleados en esta investigación se incluyen una serie de variables demográficas relativas a los individuos encargados de responder a la encuesta, es

decir, los directores generales de las compañías. Así, las características que se tratan de estudiar son la edad del director general, medida como una variable categórica de la forma siguiente: “1 = Menor de 35 años”, “2 = Entre 35 y 50 años” y “3 = Mayor de 50 años”; su permanencia en la empresa y en el puesto que ocupa, medida como el número de años; y, finalmente, su formación universitaria, planteada como una variable dummy en la que “1 = Sí, ha recibido formación universitaria” y “0 = No”.

3.2. Información secundaria

Además de la información primaria recogida con los cuestionarios enviados, en la parte empírica de este trabajo se emplean datos secundarios, obtenidos de la base de datos SABI, que, como ya se mencionó con anterioridad, sirvió para determinar la población de empresas objetivo de esta investigación. Los datos secundarios que se utilizan corresponden al ejercicio 2006, de forma que están retardados respecto a los obtenidos con la encuesta, referidos a 2008. Se ha optado por este procedimiento para tratar de solventar un posible problema de endogeneidad, es decir, de correlación entre las variables explicativas y el término de error en el análisis de regresión lineal, derivado de la simultaneidad que surge cuando una o más variables explicativas están determinadas conjuntamente con la variable dependiente (Wooldridge, 2006).

3.2.1. Concentración de la propiedad

Con el propósito de avanzar en el desarrollo de la investigación sobre los determinantes de las iniciativas socialmente responsables, además de estudiar en profundidad el papel de los altos directivos y sus percepciones, en este trabajo se trata de analizar cómo influyen los propietarios o accionistas en la implementación de las prácticas de RSC. La justificación de este interés radica en que la consideración

conjunta de ambos grupos puede mejorar la capacidad explicativa de los modelos de análisis ya que, con carácter general, se trata de los dos grupos con mayor capacidad de influencia en el proceso estratégico (Guerras, 2004).

En este sentido, para reflejar el papel de los accionistas, se recurrirá a la concentración de la propiedad, que constituye un mecanismo interno de supervisión de la actuación directiva, particularmente relevante en países con legislación civil law en los que la protección de los inversores es menor (La Porta et al., 1998, 2000; Shleifer y Vishny, 1997). Así, el concepto de concentración de la propiedad se ha medido de diversas formas en distintos trabajos empíricos previos, por ejemplo, como la participación en el capital del mayor accionista (Leech y Leahy, 1991; López-de-Foronda et al., 2007; Mínguez-Vera y Martín-Ugedo, 2007; Pedersen y Thomsen, 2003); como el porcentaje de acciones controlado por los internos, consejeros y directivos (Holderness et al., 1999; Loderer y Martin, 1997); como la participación en el capital de los accionistas significativos (McConnell y Servaes, 1990; Hu e Izumida, 2008), o como el porcentaje de acciones en manos del director general de la compañía (Palia, 2001)

En particular, en este estudio se utiliza como proxy de la concentración de la propiedad el porcentaje de participación directa en el capital del primer accionista de la empresa (Li y Zhang, 2010), puesto que es la más utilizada en economías donde la estructura de propiedad está altamente concentrada (Grosfeld y Hashi, 2007), como es el caso de España (Crespí y García-Cestona, 2002; Galve y Salas, 1994).

3.2.2. Otras variables organizativas

Asimismo, en los diversos análisis que se plantean se tienen en cuenta distintas características empresariales que se enumeran a continuación: el tamaño de la compañía, medido a partir del número de empleados de la misma, de su activo total o

de sus ingresos de explotación; la edad de la empresa, definida como el número de años desde su fundación; sus resultados, medidos como la rentabilidad económica o la rentabilidad financiera; el nivel de riesgo de la compañía, aproximado como el cociente entre su deuda total y sus fondos propios o patrimonio neto; el sector general de actividad al que pertenece la empresa, medido como una variable dummy del tipo “1 = Sector Industrial” y “0 = Sector Servicios”; la realización de actividades de importación y/o exportación, de nuevo planteado como una dummy “1 = Sí” y “0 = No”; y, finalmente, la naturaleza internacional de la compañía, a partir de la nacionalidad de la matriz o socio mayoritario.

4. PRINCIPALES TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Una vez concluida la recogida de datos mediante encuestas y su correspondiente codificación informática, se procedió al análisis de la información disponible fundamentalmente mediante el empleo de diversas técnicas estadísticas, las cuales serán comentadas de forma genérica en el presente apartado. El objetivo del análisis de datos marcado para esta investigación incluirá el conocimiento y descripción de los datos, el examen de su bondad y el contraste de las hipótesis planteadas (Sekaran, 2000).

4.1. Análisis factorial

El análisis factorial constituye un método de análisis multivariante que, mediante un número reducido de variables hipotéticas llamadas factores, intenta explicar un conjunto extenso de variables observables. Resulta esencial de este análisis el hecho de que los factores no sean directamente observables, sino que respondan a unos conceptos de naturaleza más abstracta que las variables originales (Cuadras, 1991).

Así pues, los términos clave en la utilización del análisis factorial son la reducción y la interpretación (Luque, 2000). Con la reducción se identifican las dimensiones principales que residen en el fenómeno estudiado y se pretende captarlo en la mayor medida posible mediante un número menor y más operativo de variables nuevas cuya descripción se realizará en base a las observadas. Simultáneamente, la interpretación de la composición de los factores ayudará a detectar relaciones subyacentes entre las variables originales.

En el presente trabajo de investigación, el análisis factorial se utilizará básicamente con un carácter exploratorio, sin restricciones o hipótesis previas, para el estudio de la percepción de la relevancia de la RSC para la actividad empresarial, el perfil directivo de los directores generales encuestados y la realización de prácticas de RSC por parte de las compañías.

Sin embargo, el análisis factorial también será utilizado no sólo con un carácter exploratorio sino también confirmatorio. Así, en el estudio de los conceptos anteriormente mencionados, el análisis factorial servirá para completar el diagnóstico realizado mediante el estadístico alfa de Cronbach acerca de la consistencia interna de la escala empleada o validez de los constructos (García Jiménez et al., 2000).

Por otro lado, adicionalmente a este interés situado en el plano teórico, en el terreno empírico los factores resultantes de este análisis servirán tanto para una posterior caracterización y clasificación de las compañías según su percepción acerca de la RSC, como para investigar la posible presencia de vínculos entre los indicadores derivados de los conceptos previamente mencionados que se construyan.

El método concreto que se empleará para el análisis factorial será el denominado análisis de componentes principales, el cual se basa en la formación de combinaciones lineales independientes de las variables observadas para la extracción de los factores (Hair et al., 1999). La primera componente obtenida tendrá la varianza

máxima mientras que las componentes sucesivas explican progresivamente proporciones menores de la varianza, no estando correlacionadas las unas con las otras. El análisis de componentes principales se utiliza para obtener una solución factorial inicial. Por su parte, el método de rotación varimax, consistente en un método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor, servirá para simplificar la interpretación de los factores obtenidos.

La aplicación del análisis factorial se realizará juntamente con la comprobación de su adecuación como herramienta de análisis (Kaiser, 1974). Para ello se recurrirá a diversas técnicas y procedimientos como son el contraste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el contraste de esfericidad de Bartlett.

4.2. Análisis cluster

El análisis cluster, también denominado análisis de grupos, de conglomerados o tipologías, tiene como propósito la agrupación de objetos, de tal forma que cada objeto sea muy parecido a los que hay en el conglomerado con respecto a algún criterio de selección predeterminado. A su vez, la homogeneidad interna de los conglomerados deberá ir acompañada del mayor grado posible de heterogeneidad externa, es decir, entre unos conglomerados y otros. Su utilidad en la investigación de la dirección estratégica desde la década de 1970 ha sido de gran importancia (Ketchen Jr. y Shook, 1996).

El análisis cluster puede ser aplicado tanto para la agrupación de casos como de variables. En este trabajo, se hará uso de un análisis de conglomerados jerárquico para identificar grupos relativamente homogéneos de empresas en función de la percepción de sus directores generales sobre la relevancia de la RSC para la actividad empresarial. Las puntuaciones factoriales derivadas del análisis de componentes

principales servirán como elemento de selección. Esta técnica realiza una clasificación de los casos mediante un algoritmo que comienza con cada individuo en un conglomerado diferente y combina los conglomerados hasta que sólo queda uno.

Uno de los resultados que se obtiene con el análisis cluster jerárquico es el dendograma, el cual servirá para conocer de forma gráfica qué número no demasiado grande de grupos o clusters pueden considerarse como razonablemente distintos.

4.3. Análisis discriminante

El análisis discriminante constituye una herramienta de análisis multivariante que resulta útil para aquellas situaciones en las que se desea construir un modelo predictivo que pronostique el grupo de pertenencia de un caso a partir de las características observadas del mismo. El procedimiento generará una función discriminante en el caso de tener dos grupos o un conjunto de funciones discriminantes cuando el número de grupos sea mayor. Estas funciones se basan en combinaciones lineales de las variables predictoras que proporcionan la mejor discriminación posible entre los grupos y se generan a partir de una muestra de casos para los que se conoce el grupo de pertenencia.

La finalidad del análisis discriminante tiene una doble vertiente (Kinneer y Gray, 2009). Por un lado, servirá para explicar la pertenencia de cada caso de la base de datos a uno u otro grupo en función de las variables de su perfil, comprobando su pertenencia o no al grupo preestablecido y cuantificando el peso o importancia que cada variable tiene en el proceso discriminatorio. Por otro lado, tendrá también una misión de predicción, ya que las funciones obtenidas con el análisis podrían ser aplicadas a nuevos casos de los que se desconociera su grupo de pertenencia, siempre que dispusieran de medidas para las variables de clasificación.

En esta ocasión, el análisis discriminante será empleado con una finalidad explicativa y confirmatoria y no con el objeto de efectuar predicciones clasificatorias de casos. Así, dada la importancia que para el resto de análisis realizados tendrá la correcta catalogación de empresas según la percepción de la RSC por parte de su director general, la técnica discriminante se utilizará como elemento de contraste de los resultados obtenidos con el análisis de conglomerados. Para ello, las variables explicativas serán las mismas que se emplearon en el cluster y los grupos de pertenencia serán los conglomerados identificados con dicho análisis cluster.

4.4. Análisis de diferencia de medias y de frecuencias

Este tipo de análisis resulta de utilidad para, una vez formados los grupos en función de una serie de variables con los análisis cluster y discriminante, estudiar la posible existencia de diferencias en otras variables aunque es preciso distinguir si las variables que se tratan de estudiar son de escala o categóricas (Kinneer y Gray, 2009).

En el primer caso, y antes de proceder propiamente con los análisis, es necesario conocer el grado de cumplimiento de ciertas condiciones, entre las que destacan las de normalidad y homocedasticidad. La primera se estudiará mediante las representaciones gráficas y test de Kolmogorov-Smirnov y la segunda, la homocedasticidad o igualdad de varianzas entre grupos, se medirá utilizando el test de Levene. Si se cumplen estos requisitos de la variable de escala en cada cluster, se realizará una comparación de medias mediante una prueba T. Por el contrario, si se incumplen las condiciones exigidas, se recurrirá a la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney. En ambas situaciones se trata de una técnica estadística que sirve para comprobar la existencia de diferencias significativas para varias categorías de

una variable independiente, que demuestre la heterogeneidad de los grupos de que se dispone.

En el segundo caso, para las variables categóricas, se recurrirá a tablas de contingencia y a la prueba chi-cuadrado. Las tablas bidimensionales de contingencia son tablas de doble entrada donde las filas representan las modalidades de una de las variables, mientras que las columnas hacen lo propio respecto a la otra variable. Las celdas resultantes del cruce de todas las modalidades contienen las frecuencias asociadas a cada pareja y expresan el número de veces que se producen, simultáneamente, las modalidades de ambas variables en un mismo individuo de la muestra de estudio. La prueba chi-cuadrado servirá para conocer la posible relación entre las variables clasificatorias empleadas para formar los grupos y las variables cuya distribución de frecuencias se trata de estudiar.

En la presente investigación se aplicarán estos análisis para estudiar las posibles diferencias, en términos de una serie de variables organizativas e individuales, entre los grupos creados de acuerdo con las percepciones de los directores generales acerca del papel de la RSC en la actividad empresarial. Así, las variables de escala que se analizarán son el tamaño de la empresa, sus resultados, la edad de la misma y la permanencia del director general en la empresa y en su puesto. Por otro lado, las categóricas serán el sector general de actividad, la realización de actividades de importación y exportación, la nacionalidad de la compañía, la edad del director general y su formación universitaria.

4.5. Análisis de regresión lineal múltiple

El análisis de regresión lineal múltiple es una técnica estadística de análisis multivariante que se emplea para estudiar las relaciones existentes entre una única variable dependiente o criterio y un conjunto de variables independientes.

La relación de dependencia se expresará a través de una ecuación lineal de regresión y la estimación de los distintos parámetros de esta ecuación proporciona información sobre la influencia, más o menos significativa, de las distintas variables independientes sobre la variable a explicar. Por otro lado, el coeficiente de determinación servirá como indicador de la bondad del ajuste realizado, señalando la cantidad de variación de la variable dependiente que es finalmente explicada por las independientes.

A la hora de aplicar un análisis de regresión se puede especificar por completo el conjunto de variables independientes que deben ser incluidas o utilizar los métodos de búsqueda secuencial, los cuales añaden o eliminan variables selectivamente hasta que se consiga alguna medida criterio conjunta. La segunda opción proporciona un método objetivo de selección de variables que maximizan la predicción con el menor número de variables utilizadas. De entre los métodos de búsqueda secuencial, el utilizado en este trabajo será el de estimación por etapas, paso a paso o *stepwise*. Esta aproximación parte de un modelo de regresión simple en el cual sólo se utiliza como única variable independiente aquella que se muestra más altamente correlacionada con la variable criterio. Seguidamente, se van introduciendo en el modelo el resto de variables según su capacidad para explicar, además de una parte significativa de la dependiente, la mayor parte del error que queda en las ecuaciones. En cada etapa todos los predictores previamente incluidos son examinados y si su contribución deja de ser significativa serán eliminados. El método concluirá cuando ya no haya más variables candidatas a ser incluidas o eliminadas.

Además del examen de la significación estadística del modelo de regresión y de los coeficientes estimados, se estudiará la posible existencia de multicolinealidad, en cuyo caso se produciría un sesgo en la estimación de los coeficientes de regresión, mediante los factores de inflación de la varianza (FIV).

El análisis de regresión se utilizará en esta investigación con el propósito de llevar a cabo análisis de mediación y de moderación. En cuanto al primero, empleado para estudiar la relación entre perfil directivo, papel percibido de la RSC en la actividad empresarial y desarrollo de prácticas de RSC, se seguirá un triple procedimiento: el enfoque de pasos causales propuesto por Baron y Kenny (1986), el test de Sobel (1982) y la técnica más reciente denominada “Bootstrapping” o remuestreo, planteada por Preacher y Hayes (2004, 2008). Así, el primer procedimiento, propuesto por Baron y Kenny (1986), requiere la ejecución de tres regresiones sucesivas: la primera plantea el efecto de la variable independiente sobre la dependiente, que ha de ser significativo; en la segunda, la variable independiente debe contribuir significativamente a explicar la mediadora; y, finalmente, la tercera incluirá las tres variables, de manera que la variable independiente tiene que perder significatividad y la mediadora debe ser significativa. Por su parte, el segundo procedimiento sencillamente consiste en calcular el test de Sobel (1981), cuya significatividad indica la presencia de mediación. Por último, la técnica de Bootstrapping (Preacher y Hayes, 2004, 2008) básicamente consiste en calcular de forma aleatoria distintas muestras y realizar las consiguientes estimaciones del modelo correspondiente; de este modo, se genera un intervalo de confianza dentro del cual se encontrará el coeficiente de la variable mediadora y, para que haya mediación, dicho intervalo no deberá contener el número cero.

En cuanto al segundo, al análisis de moderación o de efectos de interacción, se utilizará para estudiar el modelo que incluye las variables de concentración de la propiedad de la compañía, percepción de la relevancia de la RSC en la empresa e implementación de prácticas de RSC. Así, se aplicará el análisis de regresión moderada para identificar si una tercera variable, la moderadora, afecta a la forma o la fuerza de la relación lineal entre otra variable explicativa y la dependiente (Aiken y West, 1991; Arnold, 1982; González-Benito, 2007; Sharma et al., 1981; Venkatraman, 1989). Con este propósito se plantearán, de nuevo, tres regresiones: una, analizando

el efecto de la principal variable explicativa sobre la dependiente; dos, ampliando el estudio al incluir la potencial variable moderadora como explicativa; y tres, añadiendo al modelo anterior el término de interacción representativo de ese efecto común, que habrá de ser significativo para poder concluir que existe moderación. Asimismo, en caso de que el mencionado término de interacción no resulte significativo, todavía es posible que exista una moderación, pero que solo afectará a la fuerza de la relación entre las variables explicativa y dependiente (González-Benito, 2007; Sharma et al., 1981). En su caso, para estudiar esta posibilidad, se recurrirá al análisis de subgrupos, partiendo la muestra total en dos submuestras, y comparando los modelos correspondientes de cada una mediante el test de Chow (1960). Si dichos modelos resultan significativamente distintos se puede considerar que existe moderación.

4.6. Análisis de regresión logística

Al igual que el análisis de regresión lineal múltiple, se trata de una técnica estadística de análisis multivariante que se emplea para estudiar las relaciones existentes entre un conjunto de variables independientes y una única variable dependiente, pero con la particularidad de que esta última ha de ser binaria o dicotómica (Hair et al., 1999). Este tipo de variables constituyen un subconjunto dentro de las categóricas. En concreto, son aquellas que pueden tomar dos valores: 1, si ocurre un determinado suceso, o 0 si no ocurre. Así, el interés de estos modelos radica en conocer la probabilidad de que el valor de la variable sea igual a 1, más que en conocer el valor de la misma. Estas variables están muy presentes en la economía y las ciencias sociales, de tal forma que este tipo de análisis ha incrementado considerablemente su relevancia y aplicación desde la década de 1980 (Hoetker, 2007).

En este trabajo, se empleará esta técnica utilizando como variable dependiente la pertenencia a uno de los grupos calculados previamente mediante los análisis cluster y discriminante según la percepción de la RSC por parte de la alta dirección, y dicha variable se transformará en una dummy del tipo: “1 = Pertenencia al grupo i”; “0 = No pertenencia al grupo i”. Por otra parte, las variables independientes que contribuirán a explicar la pertenencia a uno de los grupos serán aquellas que resulten significativamente diferentes entre ambos en los análisis previos de diferencia de medias y frecuencias.

CAPÍTULO 3:

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

1. 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 (Abouzeid y Weaver, 1978; Farooq Khan y Atkinson, 1987), 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 (Holmes, 1976). Recientemente se ha extendido la noción de que la RSC posee un valor estratégico potencial (Burke y Logsdon, 1996; Porter y Kramer, 2002), como elemento importante para el desarrollo, tanto interno como externo, de la empresa. 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 concreto 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; Hambrick y Mason, 1984). 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 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).

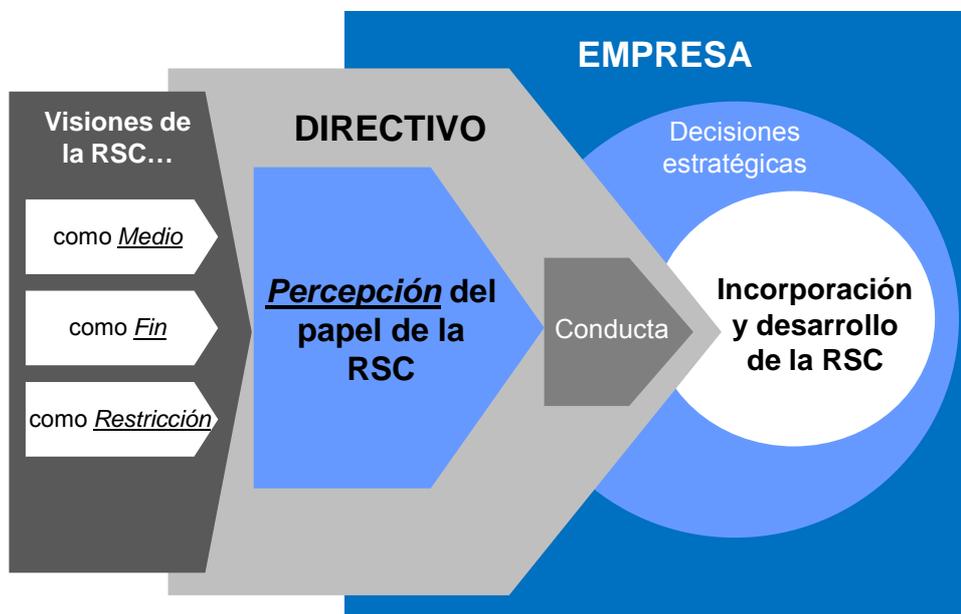
Por otro lado, la RSC puede ser percibida como un medio, con un marcado componente económico e instrumental y cuyo desarrollo dependerá de su previsible impacto positivo para la compañía. Esta perspectiva implica la asunción de que las conductas socialmente responsables mejoran el desempeño de la empresa (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.

Figura 1. Puesta en práctica de la RSC a partir de la visión de 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 esfuerzos 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 324 respuestas válidas, es decir, el 10,9% del total enviado, lo que representa un margen de error muestral, ε^1 , de 5,25% con un nivel de confianza del 95%.

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. Axinn et al., 2004; Etheredge, 1999; Park, 2005; Vitell y Ramos, 2006; 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. De las 324

¹ $\varepsilon = \sqrt{\frac{(N-n)}{n \cdot (N-1)}}$, donde N es la población y n la muestra disponible.

observaciones disponibles, 14 fueron descartadas al ser identificados como casos atípicos multivariantes mediante el cálculo de las distancias de Mahalanobis. Una vez realizada esta selección previa y dado que en investigaciones anteriores (Axinn et al., 2004; 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. Cinco de los quince ítems utilizados no quedaron identificados en ninguno de los factores y fueron excluidos de posteriores análisis (Presor 2, 4, 9, 10 y 12). La Tabla 1 refleja los pesos de los ítems restantes en cada uno de los factores.

Tabla 1. Resultados del Análisis Factorial^a

Variable	Factor 1	Factor 2
Presor1	0,75	-0,14
Presor5	-0,04	0,77
Presor6	0,75	-0,25
Presor7	0,78	-0,23
Presor8	-0,35	0,62
Presor11	0,64	-0,04
Presor13	-0,19	0,79
Presor14	-0,39	0,64
Presor15	0,65	-0,21
Presor16	-0,08	0,62

K.M.O. = 0,88
 $\chi^2 (45) = 923,77 (p < 0,01)$
 Autovalores: Factor 1 = 4,11; Factor 2 = 1,39
 %Varianza = 54,97

^a La negrita indica el factor sobre el que carga principalmente cada ítem.

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 contribución 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.

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.

Al haber dos dimensiones, el coeficiente Alpha de Cronbach se calculó para cada una de ellas, resultando unos valores de 0,77 y 0,79 respectivamente. 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; Park y Stoel, 2005; Valentine y Fleischman, 2008; 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 jerárquico usando la medida de chi-cuadrado como medida de distancia dada la naturaleza de las dos variables de clasificación. A la vista del dendrograma generado (ANEXO B), un gráfico con forma de árbol que representa el proceso de aglomeración que tiene lugar en un análisis de conglomerados jerárquicos, 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 otorgándola menos valor como fin y como instrumento de gestión. Para confirmar la bondad de las agrupaciones obtenidas se realizó un análisis discriminante (Tabla 2). De sus resultados cabe destacar que, por una parte, la variable “Subordinación de la RSC y naturaleza restrictiva” tiene mayor poder discriminante (inferior valor de Lambda de Wilks y mayor F) pero la “Importancia de la RSC y naturaleza instrumental” también resultó relevante a la hora de clasificar a los individuos (mejora en el Lambda de Wilks del modelo tras su inclusión). Asimismo, la Figura 2 muestra la dispersión de las observaciones en función del grupo en el que fueron clasificados, además de su distancia al centroide correspondiente.

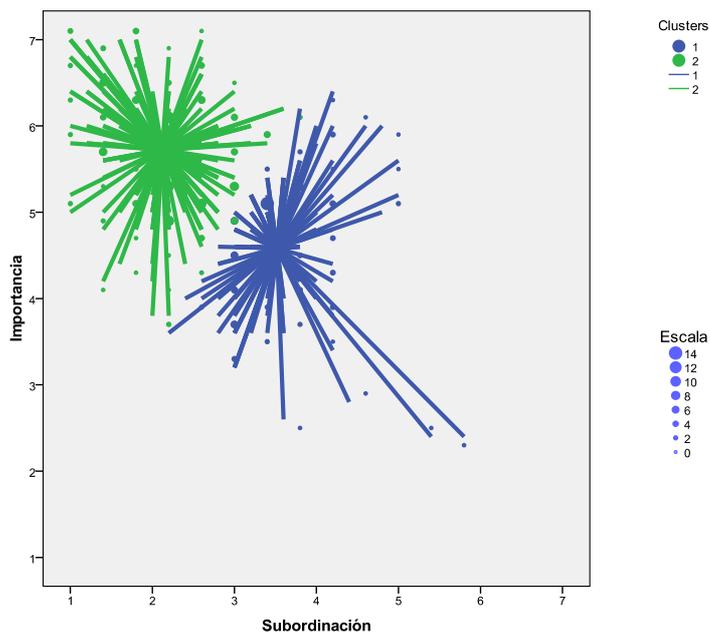
Tabla 2. Análisis cluster y discriminante

		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
Análisis Discriminante ^a			
Lambda de Wilks (individual)		0,62	0,43
F (individual)		183,86**	398,73**
Lambda de Wilks (Global)			0,43
χ^2			398,73**

** p < 0,01

^a Clasificados correctamente el 95,0% de los casos agrupados originales

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.

En el caso de las variables de escala, se realizó una comparación de medias mediante una prueba T si se cumplían los requisitos de normalidad de la variable en cada cluster y de no ser así se utilizó la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney. Para las variables categóricas se recurrió a las correspondientes tablas de contingencia y prueba de chi-cuadrado.

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.

Con el propósito de indagar en la posible relación de causalidad y completar los análisis realizados, se planteó un análisis multivariante, de tal modo que las variables que resultaron significativamente diferentes para ambos grupos en el análisis previo actuasen como variables explicativas. Debido a la naturaleza de estas variables, tanto cuantitativas como categóricas, se optó por un análisis de regresión logística (Tabla 4), de manera que la variable de pertenencia a uno u otro grupo se transformó en una variable dummy del tipo: “0 = Pertenencia al grupo 1” “1 = Pertenencia al grupo 2”. Además, para evitar problemas de multicolinealidad se prescindió del activo total, dejando exclusivamente los ingresos de explotación para medir el tamaño de la empresa. En los resultados se observa que únicamente el coeficiente correspondiente al sector de actividad es significativo, lo que da a entender que el hecho de que las empresas pertenezcan al sector industrial podría estar condicionando una percepción de los directivos hacia la RSC de mayor trascendencia y naturaleza instrumental. No obstante, la escasa capacidad explicativa del modelo limita su potencial y pone de manifiesto el carácter eminentemente descriptivo, y no causal, de este estudio.

Tabla 3. Análisis comparativo entre clusters

Variables de escala		Media (Desv. típ.)	Media Cluster 1 (Desv. típ.)	Media Cluster 2 (Desv. típ.)	t	U de Mann-Whitney
Empresa	Activo total ^a	151,182 (390,876)	126,251 (407,054)	166,814 (380,668)	-2,773**	
	Ingresos de explotación ^a	107,190 (170,318)	76,435 (133,547)	126,181 (187,333)	-3,733**	
	Rentabilidad económica	0,065 (0,072)	0,057 (0,072)	0,069 (0,072)		9.561
	Rentabilidad financiera	0,137 (0,198)	0,145 (0,128)	0,133 (0,230)		8.524
	Edad	21,86 (12,808)	19,10 (9,453)	23,48 (14,198)	-3,139**	
Directivo	Años en la empresa	14,166 (8,821)	13,707 (8,501)	14,450 (9,025)		9.440
	Años en el puesto	7,065 (5,568)	7,839 (6,369)	6,579 (4,960)		8.553
Variables categóricas		% Esperado	% Cluster 1	% Cluster2	χ^2	Phi
Empresa	Sector				7,212**	0,154**
	Servicios	62	71,6	56,1		
	Industria	38	28,4	43,9		
	Actividad exterior				0,918	0,055
	No	57,8	61,2	55,6		
Sí	42,2	38,8	44,4			
Nacionalidad ^b				5,128*	0,130*	
Española	80,5	87,1	76,5			
Otra	19,5	12,9	23,5			
Directivo	Edad				0,652	0,047
	<35	8,7	7,1	9,7		
	35-50	53,8	54	53,8		
	>50	37,5	38,9	36,6		
	Formación Universitaria				2,007	0,082
No	7	9,7	5,4			
Sí	93	90,3	94,6			

^a La media y desviación típica figura en millones de euros. Para la prueba de comparación de medias se utilizaron los logaritmos de las cantidades correspondientes.

^b 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

Tabla 4. Análisis de regresión logística

Variable dependiente : "1 = Pertenencia al grupo 2"; "0 = Pertenencia al grupo 1"			
Variables independientes	β	Wald	Exp(β)
Constante	-0,78	0,54	0,46
Ingresos de Explotación	0,14	2,05	1,15
Edad	0,00	0,00	1,00
Sector	-0,48 †	3,23	0,62
Nacionalidad	0,39	1,19	1,48

-2LL value = 390,77
 $\chi^2 = 12,48$ *
R² de Nagelkerke = 0,06
Porcentaje correctamente clasificado = 63,0%

† p < 0,10; * p < 0,05

4. CONSIDERACIONES FINALES

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 internacionalidad. 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.

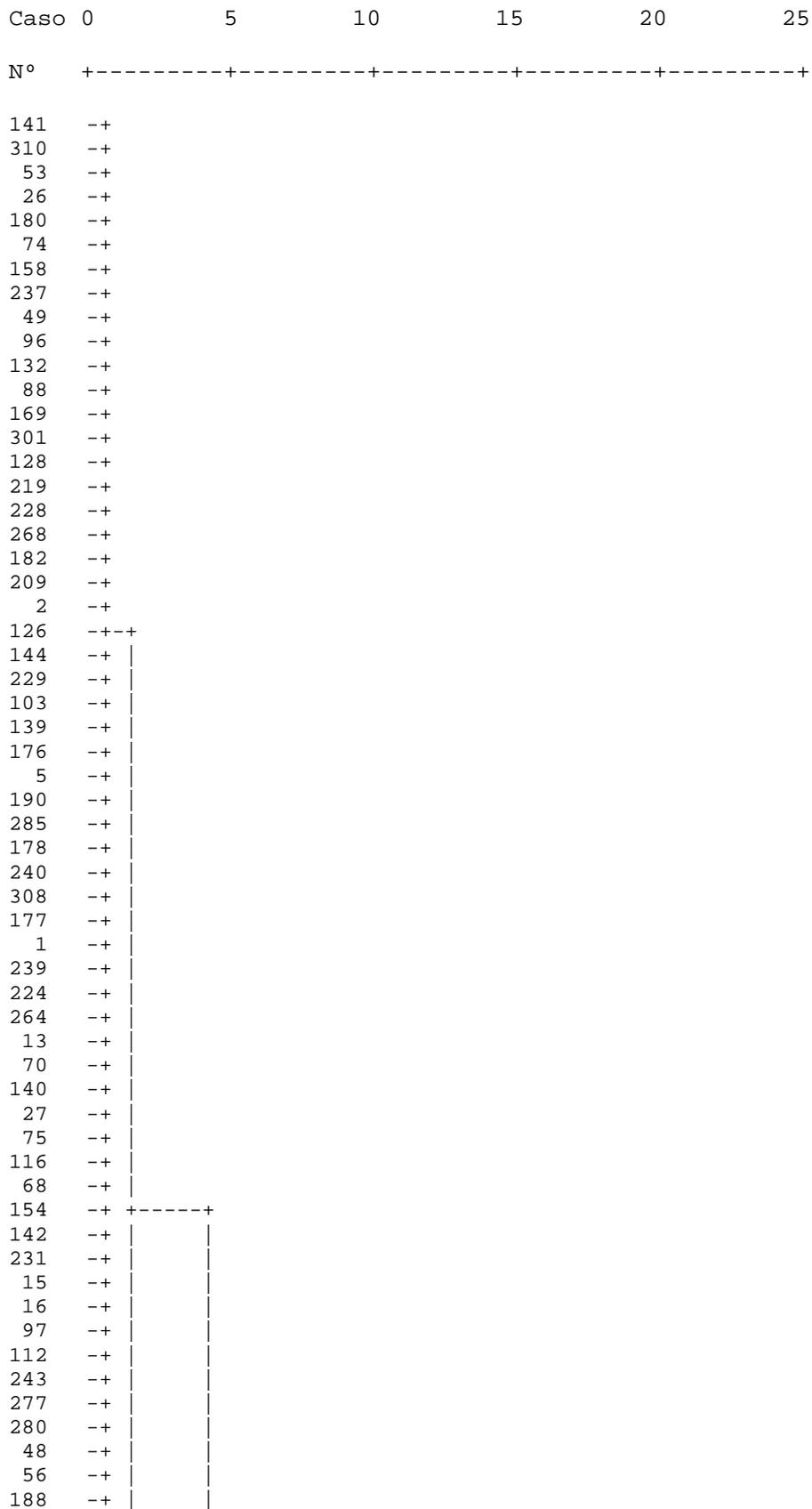
Adicionalmente, a partir del análisis multivariante realizado es posible apuntar que, considerando la influencia conjunta de varias variables, tan sólo el sector general de actividad condiciona significativamente la categorización de los directivos atendiendo a su percepción de la RSC pero el bajo poder predictivo del modelo de regresión indica que existirán otras variables que deberían ser tenidas en cuenta, tanto referidas al directivo, como se han apuntado antes, como relativas a la empresa (entre otras p.ej. los valores éticos corporativos (Hunt et al., 1989), el grado de concentración de la propiedad o el nivel de riesgo de la empresa).

Para concluir, conviene apuntar que, más allá de las diferencias observadas en las distintas variables relacionadas con la empresa y con los directivos que se han analizado, en los dos clusters obtenidos la importancia concedida a la RSC en la actividad empresarial 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. El hecho de que en general los directivos valoren positivamente la RSC 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 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

ANEXO B: Análisis cluster jerárquico: Dendrograma^a



138	--		
274	--		
246	--		
254	--		
135	--		
307	--		
82	--		
146	--		
152	--		
52	--		
85	--		
9	--		
58	--		
192	--		
220	--		
156	--		
272	--		
309	--		
45	--		
51	--		
129	--		
20	--		
273	--		
77	--		
109	--		
122	--		
12	--		
29	--		
105	--		
130	--		
168	--		
4	--		
195	--		
298	--		
218	--		
255	--		
46	--		
131	--		
226	--		
266	--		
293	--		
61	--		
244	--		
66	--		
71	--		
47	--		
39	--		
90	--		
106	--		
125	--		
208	--		
11	--		
263	--		
162	--		
163	--		
221	--		
253	--		
60	--		
7	--		
73	--		
161	--		
247	--		
117	--		
233	--		
110	--		
175	--		
286	--		
83	--		

18	--+		
230	--+		
102	--+		
214	--+		
172	--+		
14	--+		
204	--+		
248	--+		
118	--+		
186	--+		
217	--+	+	+
290	--+		
203	--+		
260	--++		
206	--+		
134	--+		
232	--+		
299	--+		
207	--+		
282	--+		
81	--+		
149	--+		
199	--+		
213	--+		
258	--+		
33	--+		
184	--++	+	+
65	--+		
250	--+		
291	--+		
295	--+		
41	--+		
101	--+		
120	--+		
242	--+		
288	--+		
78	--+		
119	--+		
3	--+		
25	--++		
196	--+		
40	--+		
54	--+		
164	--+		
167	--+		
173	--+		
216	--+		
304	--+		
92	--+		
183	--+		
22	--+		
197	--+		
137	--+		
160	--+		
223	--+		
303	--+		
6	--+		
121	--+		
202	--+		
50	--+		
265	--+		+
267	--+		+
42	--+		
79	--+		
261	--+		
143	--+		
159	--+		
279	--+		

34	--+	
38	--+	
148	--+	
63	--+	
170	--+	
256	--+	
107	--+	
165	--+	
67	--+	
87	--+	
123	--+-----+	
212	--+	
76	--+	
181	--+	
100	--+	
227	--+	
238	--+	
21	--+	
179	--+	
155	--+	
225	--+	
57	--+	
59	--+	
153	--+	
171	--+	
98	--+	
151	--+	
302	--+	
200	--+	
245	--+	
89	--+	
157	--+	
23	--+	
113	--+	
262	--+	
278	--+	
249	--+	
187	--+	
241	--+	
252	--+	
305	--+	
10	--+	
211	--+	
296	--+	
31	--+	
111	--+	
104	--+	
191	--+	
94	--+	
281	--+	
294	--+	
62	--+	
259	--+	
30	--+	
292	--+	
194	--+	
283	--+	
300	--+--+	
133	--+	
64	--+	
99	--+	
124	--+	
189	--+	
269	--+	
80	--+	
91	--+	
145	--+	
270	--+	

287	--		
19	--		
235	--		
210	--		
276	--		
35	--		
127	--	+-----+	
44	--		
257	--		
166	--		
251	--		
306	--		
147	--		
215	--		
236	--		
37	--		
185	--		
275	--		
193	--		
289	--		
150	--		
69	--		
28	--		
115	--+		
24	--		
297	--		
55	--		
271	--		
201	--		
284	--		
72	--		
205	--		
174	--		
198	--		
17	--		
108	--		
43	--		
114	--		
234	--		
32	--		
93	--		

^a Calculado utilizando el método de Ward

BIBLIOGRAFÍA

Abouzeid, K. M. y Weaver, C. N. (1978): "Social Responsibility in the Corporate Goal Hierarchy", Business Horizons, Vol.21, nº 3, p. 29-35.

Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. y 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, nº 3, p. 836-863.

- Axinn, C.N., Blair, M.E., Heorhiadi, A. y Thach, S.V. (2004): "Comparing ethical ideologies across cultures", *Journal of Business Ethics*, Vol.54, nº 2, p. 103-119.
- Barnett, M. L. (2007) "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol.32, nº 3, p. 794-816.
- Burke, L. y Logsdon, J.M. (1996): "How corporate social responsibility pays off", *Long Range Planning*, Vol.29, nº 4, p. 495-502.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997) "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, Vol.22, nº 1, p. 20-48.
- 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, nº 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, nº 1, p. 51-64.
- Farooq Khan, A. y Atkinson, A. (1987): "Managerial Attitudes to Social Responsibility: A Comparative Study in India and Britain", *Journal of Business Ethics*, Vol.6, nº 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, nº 5-6, p. 461-470.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. y de Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.
- 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.
- Hambrick, D.C. (2007) "Upper echelons theory: an update", *Academy of Management Review*, Vol.32, nº 2, p. 334-343.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984) "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol.9, nº 2, p. 193-206.

- Holmes, S. L. (1976): "Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, Vol.19, nº 3, p. 34-40.
- Hunt, S.D., Wood, V.R. y Chonko, L.B. (1989) "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing", *Journal of Marketing*, Vol.53, p. 79-90.
- Johnson, R.A. y Greening, D.W. (1999) "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol.42, nº 5, p. 564-576.
- Kraft, K.L. y Jauch, L.R. (1992) "The Organizational Effectiveness Menu: A device for stakeholder assessment", *MidAmerican Journal of Business*, Vol.7, nº1, p. 18-23.
- Maignan, I. y 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.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001) "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, Vol.26, nº 1, p. 117-127.
- Nieto Antolín, M. y Fernández Gago, R. (2004): "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management, *Universia Business Review*, Primer Trimestre, nº 1, p. 28-39.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003) "Corporate Social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, Vol.24, nº 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, nº 1, p. 81-98.
- Park, H. y Stoel, L. (2005) "A model of socially responsible buying/sourcing decision-making processes", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.33, nº 4, p. 235-248.
- Pedersen, E.R. y Neergard, P. (2009) "What matters to managers? The whats, whys and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation, *Management Decision*, Vol.47, nº 8, p. 1261-1280.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006) "Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84, nº 12, p. 78-92.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol.80, nº 12, p. 56-68.

- Quazi, A.M. (2003) "Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations", *Management Decision*, Vol.41, nº 9, p. 822-831.
- Salas, V. (2009) "Responsabilidad social corporativa. Entre la ética y el buen gobierno de la empresa", en J.J. Almagro et al. (coords.): *Responsabilidad Social. Una Reflexión Global sobre la RSE*, Prentice Hall Iberia, Madrid, p. 39-50.
- Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J. and 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, nº 1, p. 49-56.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J., Rallapalli, K.C. and Kraft, K.L. (1996) "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A scale development", *Journal of Business Ethics*, Vol.15, nº 11, p. 1131-1140.
- Sundaram, A.K. e Inkpen, A.C. (2004) "The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, Vol.15, nº 3, p. 350-363.
- Swanson, D.L. (2008) "Top managers as drivers for corporate social responsibility", en A. Crane et al. (eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Norfolk, Reino Unido, p. 227-248.
- Valentine, S. y Fleischman, G. (2008) "Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol.82, nº 3, p. 657-666.
- Vitell, S.J. y Ramos, E. (2006) "The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: A comparison of U. S. and Spanish managers", *Journal of Business Ethics*, Vol.64, nº 1, p. 31-43.
- Waddock, S. y Graves, S.B. (1997) "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol.18, nº 4, p. 303-319.
- Yaman, H.R. y Gurel, E. (2006): "Ethical ideologies of tourism marketers", *Annals of Tourism Research*, Vol.33, nº 2, p. 470-489.

CAPÍTULO 4:

**¿Cómo influyen los altos directivos en
las prácticas de RSC? Análisis del
efecto mediador del papel percibido de
la ética y la responsabilidad social**

1. INTRODUCCIÓN

La creciente atención dada a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los ámbitos empresarial, gubernamental y de la sociedad civil se ha visto acompañada de su desarrollo como disciplina académica y de investigación (Crane et al., 2008). Tradicionalmente, el debate en materia de RSC se ha centrado en el nivel de análisis organizativo, de tal forma que se ha investigado en menor medida la influencia de los individuos en la promoción de las acciones éticas y sociales (Post et al., 2002; Wood et al., 1986). Sin embargo, en relación con la RSC, los altos directivos desempeñan un papel fundamental (Quazi, 2003; Swanson, 2008). Así, no existirán empresas socialmente responsables sin directivos socialmente responsables, dispuestos a sacrificar en ocasiones los objetivos, intereses y necesidades de la empresa en favor de los de la sociedad (Hunt et al., 1990; Wood et al., 1986). Serán los directivos quienes extiendan los aspectos éticos y de responsabilidad social por toda la empresa (Fontrodona y Argandoña, 2011; Waldman et al., 2006) y decidan su incorporación al proceso de dirección estratégica (Robin y Reidenbach, 1987; Singhapakdi et al., 2008). A pesar de la relevancia que tienen los altos directivos en la implementación de la RSC, este aspecto ha sido escasamente tratado en anteriores estudios empíricos y requiere más investigación (Waldman y Siegel, 2008).

Este trabajo trata de clarificar esta cuestión analizando cómo el perfil de los directivos se relaciona con el desarrollo de prácticas de RSC, así como el efector mediador de su percepción acerca del papel de la ética y la responsabilidad social en la actividad empresarial. En este punto, con el propósito de estudiar el perfil directivo, se explorará el enfoque Agencia-Stewardship (Davis et al., 1997; Chrisman et al., 2007), el cual, distingue entre agentes y stewards en función de una serie de características personales y situacionales. Por un lado, el agente tiende a comportarse de forma oportunista, ya que su principal preocupación es maximizar su propio bienestar, o bien, en el caso de que existan mecanismos de control eficientes, maximizar el valor para

los accionistas. Por otra parte, el steward posee valores morales que van más allá de su propio beneficio y trata de comportarse de forma colectiva y cooperativa en pro de los intereses de la organización y de todos los stakeholders (Davis et al., 1997; Hernández, 2008). En consecuencia, en relación con la RSC, cabe asumir que los altos directivos más próximos al modelo de steward adoptarán una postura más favorable hacia la ética y la responsabilidad social que aquellos más cercanos al modelo de agente.

Este trabajo contribuye a la literatura existente en distintos aspectos. El enfoque Agencia-Stewardship ha sido tradicionalmente aplicado como explicación a posteriori de algunos fenómenos organizativos –la compensación de los directivos (Wasserman, 2006), los derechos de propiedad (Chrisman et al., 2007), el nivel de inversión en I+D (Lee y O'Neill, 2003) o la diversificación de la empresa (Fox y Hamilton, 1994). Con esta investigación se amplía el ámbito de aplicación de esta teoría con el fin de aclarar las condiciones a priori que afectan a las percepciones y acciones de los directivos. Hoskisson et al. (1999) y Guidice y Mero (2007) indican que esta última es una de las líneas de investigación más prometedoras, pero que no hay evidencia empírica para justificar su potencial. Este estudio trata de llenar ese vacío, identificando el perfil directivo de acuerdo con ciertos factores personales y situacionales (Davis et al., 1997), y analizando cómo influye en su consideración de la ética y la responsabilidad social y en la puesta en marcha de prácticas de RSC en la empresa. Como consecuencia, el estudio permite avanzar en la conexión de dos corrientes de investigación, RSC y enfoque Agencia-Stewardship, no constándonos la existencia de ningún estudio empírico previo que combine ambas literaturas. Finalmente, este trabajo profundiza en el debate sobre la RSC en las organizaciones insistiendo en la importancia del papel que juegan los altos directivos a este respecto (Waldman y Siegel, 2008). En concreto, se analiza el efecto mediador que tiene el papel percibido

de la ética y la responsabilidad social sobre la relación entre el perfil directivo y las prácticas de RSC.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En el siguiente apartado, se desarrollan las hipótesis basándonos en una revisión de la literatura relacionada con el tema objeto de estudio. Los datos y la metodología empírica se describen en el tercer apartado y los resultados obtenidos en el cuarto. Finalmente, se ofrece una serie de conclusiones, se discute acerca de sus implicaciones y se proponen futuras líneas de trabajo.

2. REVISIÓN E HIPÓTESIS

2.1. Perfil directivo según el enfoque Agencia-Stewardship: Una visión general

La teoría de la Agencia y la teoría Stewardship son dos perspectivas centradas en estudiar el papel de los altos directivos en las empresas, ante la separación entre propiedad y control (Chrisman et al., 2007; Davis et al., 1997; Wasserman, 2006). Sin embargo, ambos planteamientos divergen en sus predicciones acerca de la actuación de los directivos, debido a que parten de suposiciones diferentes sobre la motivación y la conducta directiva. Aunque los estudios empíricos basados en la teoría Stewardship son relativamente escasos en comparación con los que se basan en la teoría de la Agencia, el soporte empírico de las dos teorías sugiere que ambas representan condiciones ex-ante que influyen en el pensamiento y en la práctica directivos (Guidice y Mero, 2007).

La teoría de la Agencia constituye una aproximación económica al gobierno corporativo que sugiere que los directivos como agentes son individuos que tratan de maximizar su propia utilidad, incluso a expensas del valor de la empresa (Jensen y Meckling, 1976). Así, los agentes son inherentemente oportunistas, y sólo cuando existan mecanismos de control eficientes tratarán de maximizar el valor para los

accionistas, lo cual les lleva a una orientación a los beneficios a corto plazo (Caldwell y Karri, 2005). Esta perspectiva, supuestamente neutral en términos éticos, e independiente de valores morales, no permite abordar las complejas cuestiones sociales que han surgido recientemente. De hecho, la actividad empresarial se desarrolla en un contexto social cooperativo, en el que existen directivos honestos, caracterizados por un comportamiento pro-organizativo (Frank, 2004; Ghoshal, 2005). Por tanto, la teoría de la Agencia debería complementarse con otros enfoques que recojan las demandas sociales.

La teoría Stewardship es una nueva perspectiva para estudiar el perfil directivo (Davis et al., 1997). Se trata de una visión psico-sociológica del gobierno corporativo que considera a los directivos como stewards de sus empresas; esto es, las conductas pro-organizativas y colectivistas reportarán mayor utilidad a estos directivos que aquellas individualistas y egoístas (Chrisman et al., 2007), con lo que, actuar de forma cooperativa en lugar de oportunamente no supone una falta de racionalidad. Los stewards buscarán el bienestar de todos los stakeholders (no sólo de los accionistas) y tomarán decisiones que consideren las más adecuadas para el grupo. Concretamente, esta teoría asume que la principal forma de satisfacer a todos los stakeholders, con intereses distintos, es maximizar el valor de la empresa a largo plazo (Hernández, 2008).

El enfoque Agencia-Stewardship establece que el perfil directivo, que se situará en el continuo entre agente y steward, se puede describir en términos de una serie de factores psicológicos y situacionales (Chrisman et al., 2007; Davis et al., 1997; Wasserman, 2006). Los factores psicológicos se refieren a determinadas características personales del directivo que pueden afectar sobre su conducta, entre las que se distinguen el tipo de motivación laboral, su grado de identificación con la empresa y la fuente de poder empleada sobre sus subordinados. Los factores situacionales reflejan la consideración del directivo acerca de tres variables relativas a

la empresa que dirige: la filosofía de gestión, las dimensiones individualismo/colectivismo y la distancia de poder de la cultura organizativa (Martínez Campillo y Fernández Gago, 2007, 2008). En este sentido, es posible encontrar en Davis et al. (1997) un estudio detallado de la influencia de cada uno de los factores psicológicos y situacionales en el comportamiento directivo, además de un resumen de las principales diferencias entre ambas teorías, como se refleja en el Cuadro 1. Bajo este enfoque, los directivos tienen más probabilidad de comportarse como agentes cuando responden a motivaciones extrínsecas –las que cubren las necesidades fisiológicas, de seguridad y de relación social de los empleados –, apenas se sienten identificados con la compañía que dirigen, recurren al poder institucional que poseen en virtud de su cargo para influir sobre terceros y pertenecen a una empresa con una filosofía orientada al control, un ambiente individualista y grandes diferencias de poder entre sus miembros. Sin embargo, los directivos tienen más probabilidad de actuar como stewards si responden a motivaciones intrínsecas –las que satisfacen las necesidades de estima y autorrealización –, se sienten identificados con la compañía que gobiernan, emplean la base de poder inherente a su persona y trabajan en compañías con una filosofía orientada a la implicación, una cultura colectivista y escasa distancia de poder entre sus integrantes (Davis et al., 1997; Martínez Campillo y Fernández Gago, 2007, 2008). Así, en función de sus características psicológicas y situacionales, los directivos estarán más inclinados a comportarse como agentes o como stewards. No obstante, cada perfil directivo tendrá distintas implicaciones en las percepciones de los directivos y, por ende, en las decisiones estratégicas en el seno de las organizaciones.

Cuadro 1. Comparación de las Teorías de la Agencia y Stewardship

	Teoría de la Agencia	Teoría Stewardship
CEO	Agente	Steward
Modelo de hombre	<i>Homo economicus</i>	Hombre que se autorrealiza
Conducta	Individualista, oportunista	Colectivista, cooperativa
Factores psicológicos		
Motivación	Factores extrínsecos / Necesidades de orden inferior <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fisiológicos, ingresos, condiciones laborales, seguridad, status 	Factores intrínsecos / Necesidades de orden superior <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorrealización, reconocimientos, logro, responsabilidad, desarrollo personal
Identificación	Identificación con la organización baja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo compromiso, escasa consideración y aceptación de las metas de la organización 	Identificación con la organización alta <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte compromiso, elevado grado de aceptación de los objetivos de la organización
Fuente de poder	Institucional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es ejercido por el individuo en virtud de la posición que ocupa en la organización 	Personal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es una parte inherente del individuo y no se ve afectado por su puesto en la organización
Factores situacionales		
Filosofía de gestión	Orientada al control <ul style="list-style-type: none"> ▪ La preparación y la supervisión de las tareas están separadas de su efectiva realización ▪ Centrada en mecanismos de control ▪ Horizonte temporal: Corto plazo ▪ Objetivo: Control de costes 	Orientada a la implicación <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe separación entre la preparación y supervisión de la tareas y su realización ▪ Se basa en la generación de confianza ▪ Horizonte temporal: Largo plazo ▪ Objetivos: Mejora del rendimiento
Diferencias culturales	Individualismo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Subordinación del objetivo del grupo a los objetivos individuales ▪ Énfasis en la autonomía y la independencia Distancia de poder elevada <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se acepta que los miembros menos poderosos dependen de aquellos con mayor poder 	Colectivismo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Subordinación de las metas individuales a las metas colectivas ▪ Énfasis en la cooperación Distancia de poder reducida <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se valora y fomenta la independencia de los miembros menos poderosos

Fuente: Adaptado de Davis et al. (1997, p. 37)

2.2 Perfil directivo, percepción de la ética y la responsabilidad social y prácticas de RSC

Las acciones de RSC se diferencian básicamente de otras inversiones corporativas debido a su orientación al bienestar social y a la relación con los stakeholders (Barnett, 2007). Así, si un directivo con un determinado perfil tuviera esta orientación, cabría pensar que su percepción de la RSC tienda a ser más positiva. En este punto es donde el marco teórico Agencia-Stewardship resulta especialmente útil.

Las obligaciones de las empresas se extienden más allá de sus accionistas de acuerdo con la teoría de Stakeholders y la teoría Stewardship (Caldwell et al., 2006). Los stewards, como individuos opuestos a los agentes, integran una relación fiduciaria exclusiva con los accionistas con una relación moral con otros stakeholders (Gibson, 2000; Hernández, 2008). Los stewards están comprometidos con el bienestar, el crecimiento y la integridad de todos los stakeholders (Kouzes y Posner, 1993) y cumplen con los deberes ciudadanos de la compañía para con la sociedad (Manville y Ober, 2003). Según Martynov (2009), los directivos que se comportan como stewards en lugar de actuar de una forma egoísta –como los agentes– son, en cierta medida, resultado de una evolución o desarrollo moral en el modo de afrontar los dilemas éticos (Kohlberg, 1969; Treviño, 1986). Así, la orientación final de este desarrollo coincide claramente con la que caracteriza las acciones de RSC, de tal manera que se puede prever una relación positiva entre un perfil directivo más próximo al modelo de steward que al de agente y la relevancia concedida a la ética y la responsabilidad social.

A pesar de que se ha identificado que las inversiones en RSC están básicamente centradas en mejorar el bienestar social mientras que otras inversiones solo persiguen incrementar la riqueza de los propietarios de la compañía (Barnett, 2007), esto no significa que no exista un motivo empresarial para la RSC. De acuerdo con la teoría moderan sobre RSC, las iniciativas éticas y socialmente responsables constituyen una

forma legítima y sostenible de crear valor a largo plazo para la empresa, ya que dichas acciones ayudan a fortalecer las relaciones con todos los stakeholders y contribuyen a mejorar las condiciones dentro de la empresa y de su entorno (Barnett, 2007; Bhattacharya et al., 2008; Nieto Antolín y Fernández Gago, 2005). Así, una gestión adecuada del intercambio con los stakeholders de la empresa puede disminuir costes y riesgos (Jensen, 2002) y ser fuente de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006). Además, hacer lo correcto (Joyner y Payne, 2002) y usar responsablemente el poder del que disfrutaban las empresas aumenta su legitimidad (Sethi, 1979), evita sanciones sociales y desarrolla actitudes positivas hacia la empresa y sus productos (Sen et al., 2006) y fortalece su reputación (Aguilera et al., 2007). En todos estos argumentos económicos a favor de la RSC es posible encontrar un rasgo común que puede condicionar la relevancia otorgada a la RSC en función del perfil directivo: las consecuencias a largo plazo de las acciones de RSC para el éxito empresarial (Peters y Mullen, 2009).

Teniendo en cuenta las características de cada perfil directivo, cabe suponer que los directivos como agentes enfatizarán sobre todo los costes a corto plazo del compromiso ético y social. Friedman (1970) apuntaba que la implicación en acciones éticas y socialmente responsables por parte de la empresa resulta costosa y gravosa desde el punto de vista administrativo, lo cual, implica una menor competitividad en el mercado y peor rentabilidad a corto plazo por un uso ineficiente de los recursos. A este respecto, Barnett (2007) refleja que los críticos de la RSC señalan que destinar unos recursos corporativos limitados a acciones éticas y socialmente responsables implica una opción ineficiente dado que dichos recursos podrían generar un mayor valor para los accionistas invertidos en otras actividades. 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). En consecuencia, los directivos como agentes percibirán que el logro de la eficacia organizativa puede

requerir una escasa prioridad de la ética y la responsabilidad social respecto a otros aspectos organizativos más relacionados con la maximización de su propia utilidad o del valor para el accionista. Por el contrario, los stewards, preocupados principalmente por maximizar el valor de la empresa a largo plazo y los intereses de todos los stakeholders (Caldwell et al., 2008; Kouzes y Posner, 1993; Hernández, 2008), considerarán que los beneficios potenciales derivados de las prácticas de RSC tenderán a superar a los costes. Por este motivo, estos directivos percibirán que la ética y la responsabilidad social son esenciales para la eficacia global de la empresa.

De acuerdo con estas ideas se presenta la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. Cuanto más se aproxime el perfil directivo al modelo de steward frente al de agente, más relevante será el papel percibido de la ética y la responsabilidad social.

En la medida en que las decisiones estratégicas suelen ser tomadas por los altos directivos, estos jugarán un papel decisivo en la elección de los programas y políticas sociales adoptados y ejecutados por las empresas (Thomas y Simerly, 1994). Sin embargo, la capacidad de los directivos para llevar a cabo sus intenciones dependerá de la discrecionalidad de la que disfruten (Hambrick, 2007; Hambrick y Finkelstein, 1987). Según el enfoque Agencia-Stewardship, las compañías con directivos más próximos al modelo de agente establecerán mecanismos de control con el fin de alinear los intereses del agente con los de los accionistas, y promoverán una cultura individualista y con una gran distancia de poder, dado que estas características situacionales generan mejores resultados cuando el control de los costes a corto plazo resulta una cuestión trascendente (Davis et al., 1997). Por otra parte, la conducta de steward se fomentará con la implementación de mecanismos que confieran autoridad y discreción a los directivos para facilitar su acción efectiva, para generar confianza y motivación intrínseca (Hernández, 2008) y para promover comportamientos pro-organizativos y mejorar el desempeño de la empresa (Davis et al., 1997). En particular,

los directivos más cercanos al modelo de steward se hallarán en compañías con una filosofía de gestión orientada a la implicación –frente a una orientada al control– y con una cultura colectivista y con una distancia de poder reducida, ya que esta situación estructural da lugar a mejores resultados cuando la eficacia a largo plazo es un aspecto fundamental (Davis et al., 1997). De hecho, los directivos más orientados a actuar como stewards están motivados por una necesidad de ejercer cierta responsabilidad y autoridad (Donaldson, 1990), de modo que los controles, la supervisión cercana o las intromisiones pueden acabar con su motivación y aspiraciones al limitar las relaciones sociales y enfatizar las recompensas extrínsecas, lo cual reduciría su compromiso con la organización (Sundaramurthy y Lewis, 2003). Así, partiendo de que la RSC se ha definido tradicionalmente como voluntaria o discrecional por naturaleza (Barnett, 2007) y de que las acciones de RSC dependerán en gran medida de la libertad para tomar decisiones de los directivos (Durán Herrera, 2009; Hemingway y Maclagan, 2004), es posible sugerir que los directivos con un perfil de steward disfrutarán una mayor discrecionalidad que los agentes para desarrollar e implementar definitivamente actividades de RSC.

Adicionalmente, las empresas dirigidas por stewards incurrirán en menores costes de supervisión que aquellas gestionadas por agentes (Davis et al., 1997), de tal forma que podrán obtener un excedente de recursos. Así, de acuerdo con la “Hipótesis de disponibilidad de fondos”, que refleja que los recursos disponibles pueden incrementar la capacidad de la empresa para financiar proyectos discrecionales, incluyendo aquellos de índole social (Preston y O’Bannon, 1997), los stewards tenderán en mayor medida que los agentes a desarrollar iniciativas de RSC.

En línea con estas afirmaciones se presenta la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2. Cuanto más se aproxime el perfil directivo al modelo de steward frente al de agente, mayor será el nivel de prácticas de RSC en la empresa.

Se ha propuesto que el perfil directivo es un factor que condicionará el comportamiento, pero esta relación tal vez no sea directa, sino que puede venir mediada por las percepciones de las consecuencias esperadas de esa conducta. Tradicionalmente, las consideraciones de los efectos probables derivados del comportamiento se han denominado creencias conductuales (Ajzen y Fishbein, 2005; Fishbein y Ajzen, 1975), expectativas de resultados (Bandura, 1977) o costes y beneficios (Becker, 1974). Si las ventajas percibidas de llevar a cabo un cierto comportamiento exceden a los inconvenientes percibidos, los directivos tienden a formarse una actitud favorable hacia la conducta en cuestión y, consecuentemente, a ponerla en práctica.

Varios artículos referidos a la percepción de la ética y la responsabilidad social han subrayado su influencia en la intención ética de los directivos (Marta et al., 2004; Singhapakdi, 1999; Singhapakdi et al., 2008) y en las prácticas de RSC implementadas en las empresas dada su posición prominente en la organización (Henriques y Sadorsky, 1999; Kassinis y Panayiotou, 2006). Específicamente, el comportamiento de los directivos será más ético y reflejará una mayor responsabilidad social si estos individuos, encargados de tomar decisiones, consideran que la ética y la responsabilidad social resultan vitales para la eficacia organizativa (Kraft, 1991; Singhapakdi et al., 2001). De este modo, el efecto del perfil directivo sobre las prácticas de RSC puede ser ejercido indirectamente a través de las percepciones de los directivos acerca de la relevancia de la ética y la responsabilidad social para lograr el éxito organizativo.

De acuerdo con este planteamiento se presenta la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3. El papel percibido de la ética y la responsabilidad social mediará en la relación entre el perfil directivo y las prácticas de RSC.

3. METODOLOGÍA

3.1 Muestra

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 activas, con más de 250 empleados, con domicilio social en España y que habían depositado las Cuentas Anuales correspondientes a 2006. Se optó por empresas grandes dado que, aunque se están realizando esfuerzos para aplicar principios de responsabilidad social en pymes, en general la RSC es todavía un tema con presencia fundamentalmente entre grandes empresas.

Se realizó un envío postal del cuestionario –acompañado de otro sobre de respuesta con la dirección impresa y franqueo en destino– entre los meses de julio y septiembre de 2008 a los directores generales de 2.978 compañías que cumplían los requisitos anteriormente mencionados. En particular, se eligió este nivel jerárquico debido a su destacado impacto en la organización. Como apuntan Vitell et al. (2010), las traducciones pueden cambiar la esencia de la pregunta de forma que es necesario tomar precauciones con el propósito de asegurar que se mantiene el sentido de la cuestión. Siguiendo a Vitell y Ramos (2006), cuatro profesores de inglés bilingües, procedentes de distintos países de habla inglesa participaron en tres rondas de traducción directa e inversa entre los dos idiomas. La versión final utilizada en el cuestionario se adoptó una vez que los cuatro profesores estuvieron satisfechos con la traducción en español.

Se obtuvo un total de 149 cuestionarios completados, lo que representó una tasa de respuesta de, aproximadamente, un 5% y un margen de error muestral de 7,83% con un nivel de confianza del 95%. Aquí, la Tabla 1 refleja algunas características demográficas de los encuestados. Asimismo, se utilizó una prueba Chi-cuadrado para

comparar a las empresas de la muestra con las de la población. Para llevar a cabo esta prueba los datos se dividieron en cuartiles y no se encontraron diferencias significativas en cuanto al tamaño de la compañía ($\chi^2 = .90$; $p = .64$) o la edad de la misma ($\chi^2 = .32$; $p = .96$).

Tabla 1. Características demográficas de la muestra

Variable		
Edad	35 o menos	8.05%
	36 – 50	51.01%
	Más de 50	40.94%
Permanencia en la empresa	10 o menos	40.69%
	11 – 20	39.31%
	Más de 20	20.00%
	Media (años)	14.68
Permanencia en el puesto	5 o menos	49.65%
	6 – 10	28.67%
	Más de 10	21.68%
	Media (años)	7.70
Formación universitaria	Sí	91.95%
	No	8.05%

3.2. Medida de variables

Variable independiente. La variable relativa al perfil directivo en su naturaleza agente-steward se midió utilizando seis ítems (Anexo A), que fueron valorados en una escala de 7 puntos donde la categoría 1 indicaba “Totalmente en desacuerdo” con la proposición correspondiente y la categoría 7 “Totalmente de acuerdo”. Estos ítems recogían características personales o factores psicológicos y consideraciones del directivo acerca de ciertas variables relativas a la empresa o factores situacionales (Davis et al., 1997; Lee y O’Neill, 2003; Martínez Campillo y Fernández Gago, 2007, 2008; Wasserman, 2006). Entre los primeros se distingue el tipo de motivación laboral que presenta el directivo, su grado de identificación con la compañía que dirige y la fuente de poder empleada sobre sus subordinados. Dentro de los segundos se incluye la filosofía de gestión de la empresa, su cultura individualista/colectivista y la distancia

de poder entre sus miembros. Una puntuación baja indica que el comportamiento del directivo se aproxima al de un agente, mientras que una puntuación elevada significa que el directivo tiende a comportarse como un steward.

Un análisis factorial exploratorio reveló que la estructura factorial de la escala de perfil directivo puede plantearse con una única dimensión –la proporción de la varianza explicada fue de 52,04%–. La unidimensionalidad de la escala también se puso de manifiesto con un análisis factorial confirmatorio, cuyos resultados sugieren que el indicador es fiable y convergente (Tabla 2). El primer criterio que se demostró fue la fiabilidad individual de los ítems ya que todas las cargas factoriales fueron mayores que 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). A continuación, se calculó el índice de fiabilidad compuesta. Los resultados indicaron que el factor obtenido superaba el mínimo aceptable de 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994). Finalmente, para estimar la validez convergente, se utilizó la varianza media extraída (AVE). Dado que el indicador de la AVE era superior a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981), la escala satisface la heurística requerida para confirmar la validez convergente.

Así, para sucesivos análisis se utilizó como indicador del perfil directivo un índice creado a partir de la suma de las puntuaciones obtenidas en los ítems, permaneciendo dentro un rango de valores entre 6 y 42. Este índice se transformó con el propósito de quedar definido entre 0, caso de que todos los ítems se valorasen con la menor puntuación posible, y 1, cuando recibiesen la máxima puntuación. Para ello, se empleó la siguiente expresión: $(X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$, donde X_i es el valor del índice y X_{\min} y X_{\max} son los valores mínimo y máximo que puede alcanzar dicho índice.

Variable mediadora. Para medir la percepción de los directivos acerca del papel que juega la ética y la responsabilidad social en la actividad empresarial utilizamos la escala denominada PRESOR (Perceived Role of Ethics and Social Responsibility) y que fue elaborada por Singhapakdi et al. (1995 y 1996). El fundamento de esta escala se encuentra en el Organizational Effectiveness Menu desarrollado por Kraft y Jauch

(1992), el cual contiene un conjunto exhaustivo de criterios sobre aspectos organizativos que incluyen valoraciones cualitativas y cuantitativas y diferentes niveles de concepción de la eficacia. La escala PRESOR y distintas versiones de la misma han sido ampliamente utilizadas en la literatura por numerosos autores (p.ej. Etheredge, 1999; Shafer et. al., 2007; Valentine y Fleischman, 2007; Vitell y Ramos, 2006). La escala original está formada por 16 ítems que reflejan combinaciones de roles éticos y socialmente responsables relacionados con diferentes aspectos de la eficacia organizativa (Anexo B). 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 (Presor3), por lo que fue eliminado del análisis.

En investigaciones anteriores (Axinn et al., 2004; Etheredge, 1999; Singhapakdi et al., 1995; 1996) se detectaron distintas dimensiones dentro de la escala. Por este motivo, se realizó un análisis factorial exploratorio. Los resultados señalaron una solución factorial de dos dimensiones con autovalores superiores a 1 y una varianza total explicada de 48,3%. Seguidamente, se empleó un análisis factorial confirmatorio, como herramienta más potente para probar la validez factorial. En vista de los resultados, fue posible concluir que los dos factores hallados resultaban fiables, así como convergentes y discriminantes (Tabla 2). Al considerar la fiabilidad individual de los ítems (Henseler et al., 2009), los resultados mostraron que tres de los ítems debían ser eliminados de los análisis –Presor10, Presor11 y Presor16–. En consecuencia, el modelo final de medida del papel percibido de la ética y la responsabilidad incluía 12 ítems. Después de refinar la escala de medida inicial, los resultados indicaron que la fiabilidad compuesta de los dos factores superaba el umbral de 0,7. A continuación, se examinó la AVE de cada uno de los factores. De nuevo, los resultados apoyaron la validez convergente de ambos indicadores. Finalmente, fue necesario evaluar la validez discriminante de la escala PRESOR. Dado que la raíz cuadrada de cada una

de las AVE era mayor que la correlación entre los dos factores (Fornell y Larcker, 1981), se puede considerar adecuada la validez discriminante de la medida.

La bidimensionalidad detectada en la escala PRESOR se encuentra en línea con lo sucedido en otras investigaciones empíricas (Etheredge, 1999; Singhapakdi et al., 2008; Yaman y Gurel, 2006). La primera dimensión se creó a partir de la agrupación de siete variables y se caracteriza por reflejar una alta consideración de la ética y responsabilidad social por parte del directivo, quien entiende que las acciones desarrolladas en esta materia pueden constituir un buen negocio, influyendo positivamente en los resultados en el largo plazo y siendo fundamentales para la eficacia global y la propia supervivencia de la empresa. Por este motivo, ética y responsabilidad social deben tenerse presentes al realizar la planificación estratégica, cuidando especialmente la relación mantenida con los trabajadores. El segundo factor recoge seis ítems y su composición contrapuesta a la primera dimensión recoge una postura de los directivos caracterizada por su preocupación por los beneficios a corto plazo y la satisfacción de los intereses de los accionistas. En situaciones de conflicto, la ética y responsabilidad social quedarían claramente subordinadas a aspectos productivos, de eficiencia, competitividad y supervivencia.

Después de evaluar las propiedades psicométricas del modelo de medida, se crearon dos índices sumando los valores obtenidos en los ítems correspondientes en cada caso, denominados respectivamente “Importancia de la ética y responsabilidad social” y “Subordinación de la ética y responsabilidad social”. Estos índices se transformaron siguiendo el mismo procedimiento que en el caso de la variable perfil directivo.

Variable dependiente. Para conseguir un indicador de las prácticas de RSC de la empresa se han utilizado cinco posibles acciones de la empresa (Anexo C) que tienen que ver con distintas facetas de la actuación de la compañía respecto a sus grupos de interés o stakeholders y que fueron utilizadas por Prado-Lorenzo et al. (2008) con el mismo propósito tras inspirarse en el contenido de las directrices GRI (Global

Reporting Initiative). Así, disponer de las certificaciones ISO 9001 y 14001 acredita cierto nivel de calidad de la producción ofrecida a los clientes y de respeto al medio ambiente. Por su parte, el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral, OHSAS 18001 exige un compromiso de la empresa de minimizar y eliminar los riesgos para sus empleados expuestos a peligros asociados con su actividad. Por otro lado, disponer de un Código Ético significa un claro intento de incorporar a la práctica diaria de la empresa un conjunto de principios y valores de sólidos fundamentos morales y éticos que son recogidos en una declaración de principios y valores a respetar por todos en la organización. Finalmente, la elaboración de un Informe o Memoria de Responsabilidad Social o Sostenibilidad constituye un claro reflejo del nivel de desarrollo que la empresa ha alcanzado en este terreno, pasando a informar públicamente de las relaciones que mantiene con grupos como clientes, accionistas, empleados o proveedores y las acciones que viene desarrollando con la sociedad y respecto al medio ambiente. Como en el estudio de Prado-Lorenzo et al. (2008), estos cinco ítems podían adoptar dos únicos valores para cada empresa: 1 en el caso de que la acción correspondiente estuviera presente en la compañía o 0 en caso contrario.

El análisis factorial exploratorio reveló la existencia de una única dimensión –la proporción de varianza explicada fue de 39,78%– y, después, al aplicar un análisis factorial confirmatorio se tuvo que eliminar del modelo uno de los ítems –Iso9001–. Los resultados mostraron que la escala final resultaba fiable y convergente (Tabla 2). En línea con el estudio de Prado-Lorenzo et al. (2008), se utilizó como medida de las prácticas de RSC de la empresa la suma de las puntuaciones alcanzadas en los cuatro ítems mencionados.

Tabla 2. Resultados del análisis factorial confirmatorio^a

Escala	Factores	Items	Cargas	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	
Perfil directivo	Perfil directivo	Perfil1	,60	,81	,86	,51	
		Perfil2	,77				
		Perfil3	,69				
		Perfil4	,74				
		Perfil5	,79				
		Perfil6	,69				
PRESOR ^b	Importancia de la ética y la responsabilidad social	Presor1	,66	,85	,89	,53	
		Presor4	,73				
		Presor6	,80				
		Presor7	,79				
		Presor9	,76				
		Presor12	,64				
	Subordinación de la ética y la responsabilidad social	Presor15	,73	,78	,85	,54	
		Presor2	,70				
		Presor5	,72				
		Presor8	,77				
		Presor13	,73				
			Presor14	,77			
	La raíz cuadrada de la AVE de cada factor (Importancia = ,73 y Subordinación = ,74) es mayor que la correlación entre los dos factores (coeficiente de correlación = -,64).						
	Prácticas RSC	Prácticas RSC	Iso14001	.66	.61	.77	.51
			Ohsas18001	.64			
CódigoÉtico			.76				
InformeRSC			.67				

^a Análisis factorial confirmatorio llevado a cabo utilizando la metodología Partial Least Square (PLS), que es una técnica de Structural Equation Modelling (SEM).

^b Perceived Role of Ethics and Social Responsibility.

Variables de control. Dado que las acciones de responsabilidad social pueden venir condicionadas por las características propias de la empresa) y ciertos rasgos de los directivos (Hillman y Keim, 2001; McWilliams y Siegel, 2000; Waddock y Graves, 1997), se han incluido algunas variables de control. En primer lugar, se ha considerado el tamaño de la empresa, medido por el logaritmo del número de empleados, porque es una variable importante que a menudo se ha asociado positivamente con el desempeño social (McWilliams y Siegel, 2000; Waddock y Graves, 1997). Ello se debe a que, a medida que las empresas crecen, atraen una mayor atención de los stakeholders y necesitan responder más claramente a sus demandas (Hillman y Keim, 2001). En segundo lugar, se ha tenido en cuenta la edad de la empresa, medida como el logaritmo del número de años desde su puesta en funcionamiento, debido a que la

madurez de una compañía puede afectar a sus actividades de responsabilidad social (Moore, 2001; Roberts, 1992). Con el paso del tiempo, la reputación e historia de implicación en actividades de índole social de una empresa se va afianzando (Roberts, 1992), de forma que se generan ciertas expectativas entre los stakeholders, por ejemplo acerca del compromiso con la comunidad, complicando el abandono o la reducción de estas cuestiones. Finalmente, se incluyó la edad de director general, medida en tres tramos: 1 si era inferior a 35 años, 2 para valores entre 35 y 50, y 3 si el directivo tenía más de 50 años. En principio, el incremento de la edad puede asociarse a una perspectiva más amplia de las cuestiones y las entidades alrededor de la toma de decisiones, englobando a los distintos stakeholders y a unos valores más sólidos de RSC (Waldman et al., 2006). Además, algunos autores han señalado que los directivos tienden a conceder mayor prioridad al desarrollo personal que a la riqueza o al progreso profesional (Hall, 1976) y que llegan a ser más éticos (Singhapakdi et al, 1999; Terpstra et al., 1993) a medida que aumenta su edad.

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

La Tabla 3 recoge los valores medios, desviaciones típicas y coeficientes de correlación de todas las variables utilizadas en el estudio. Aunque algunas variables muestran una correlación estadísticamente significativa, el examen de los factores de inflación de la varianza (FIVs) indica que no hay evidencia de multicolinealidad.

En la Tabla 4 se muestran los resultados del análisis de regresión jerárquica que se ha aplicado para contrastar las hipótesis, ya que esta técnica permite comprobar el efecto mediador y controlar las características de las empresas y directivos (introducidas en el primer paso de las regresiones). El procedimiento seguido para el análisis de las relaciones de mediación requiere la ejecución de tres tipos de regresiones (Baron y Kenny, 1986). La primera plantea el efecto de la variable independiente sobre el

mediador. En la segunda han de utilizarse la variable independiente y la dependiente y la tercera incluirá las tres variables.

Tabla 3. Correlaciones, medias y desviaciones típicas^a

	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7
1. Perfil directivo	77,33	12,13							
2. Importancia de la ética y la RS	75,77	14,99	,58**						
3. Subordinación de la ética y RS	25,57	17,29	-,42**	-,63**					
4. Prácticas RSC	1,45	1,26	,15 [†]	,22**	-,24**				
5. Tamaño empresa	6,31	0,84	-,04	-,10	-,02	,10			
6. Edad empresa	2,92	0,81	-,12	,04	-,01	,18*	-,01		
7. Edad directivo	2,33	0,62	,01	,05	,14	,01	-,02	,13	

^a $n = 149$.

[†] $p < ,10$; * $p < ,05$; ** $p < ,01$

Tabla 4. Resultados de los análisis de regresión^a

Variables	Papel percibido de la ética y la responsabilidad social		Prácticas RSC		
	Modelo 1a (Importancia)	Modelo 1b (Subordinación)	Modelo 2	Modelo 3a	Modelo 3b
Tamaño empresa	-,07 (-1,12)	,00 (0,04)	,08 (1,00)	,09 (1,18)	,08 (1,02)
Edad empresa	,10 (1,55)	-,07 (-0,98)	,20* (2,44)	,18* (2,21)	,19* (2,28)
Edad directivo	,03 (0,47)	,16* (2,12)	-,02 (-0,29)	-,03 (-0,36)	,01 (0,12)
Perfil directivo	,59** (8,78)	-,44** (-5,82)	,18* (2,15)	,07 (0,67)	,08 (0,94)
Importancia de la ética y la RS				,18 [†] (1,83)	
Subordinación de la ética y RS					-,21* (-2,34)
R^2	,36	,21	,07	,09	,10
R^2 corregido	,34	,19	,04	,06	,07
ΔR^2				,02 [†]	,03*
F	20,05**	9,44**	2,55*	2,74*	3,19**

^a Los valores numéricos corresponden a los coeficientes estandarizados, con los valores t entre paréntesis; $n = 149$.

[†] $p < ,10$; * $p < ,05$; ** $p < ,01$

En el primer paso, dado que se detectaron dos dimensiones en la percepción de la ética y responsabilidad social, se realizaron dos regresiones, cuyos datos más relevantes se corresponden con los modelos 1a y 1b de la Tabla 4. En el Modelo 1a, donde se considera la dimensión de la importancia de la ética y responsabilidad social, el perfil directivo mostró un efecto significativo y con signo positivo ($\beta = 0,59$, $p < 0,01$). En el Modelo 1b se utiliza la subordinación de la ética y responsabilidad social y se aprecia cómo la edad del directivo hace que aumente esta percepción ($\beta = 0,16$, $p < 0,05$) y cómo el perfil directivo resulta de nuevo significativo y en sentido negativo ($\beta = -0,44$, $p < 0,01$). Tanto los niveles de significación como los signos mostrados por los coeficientes en ambos análisis apoyan lo planteado en la Hipótesis 1 y dan cumplimiento a la primera condición necesaria para que haya efecto mediador.

En la segunda regresión, además de las tres variables de control, se introdujo la variable independiente perfil directivo para explicar las prácticas de RSC. Como se aprecia en el Modelo 2 de la Tabla 4, la edad de la empresa de nuevo se mostró significativa ($\beta = 0,20$, $p < 0,05$), mientras que el coeficiente del perfil directivo resultó significativo y en sentido positivo ($\beta = 0,18$, $p < 0,05$), tal como se había propuesto en la Hipótesis 2 y cumpliéndose la segunda condición para la existencia del efecto mediador propuesto en la Hipótesis 3.

Finalmente, para el tercer paso se realizaron dos regresiones, siendo la variable explicada las prácticas de RSC e introduciendo, además de las variables de control, el perfil directivo y la importancia otorgada a la ética y responsabilidad social (Modelo 3a) o el perfil y la subordinación de la ética y responsabilidad social (Modelo 3b). Así, en el primero, el Modelo 3a, la importancia resultó significativa ($\beta = 0,18$, $p < 0,10$) y el perfil directivo no y, de forma análoga, en el Modelo 3b, la subordinación afecta significativamente ($\beta = -0,21$, $p < 0,05$) mientras que el perfil directivo no lo hace. En cuanto a las variables de control, para ambos casos la edad de la empresa resultó significativa aunque con mayor impacto en el modelo 3b ($\beta = 0,19$, $p < 0,05$) que en el

modelo 3a ($\beta = 0,18$, $p < 0,05$). El hecho de que el coeficiente del perfil directivo no resulte significativo en ninguno de los dos modelos confirma la existencia del efecto mediador planteado en la Hipótesis 3.

A continuación, para estimar la cuantificación del efecto indirecto que supone la mediación, siguiendo a MacKinnon et al. (2002) se aplicó el test propuesto por Sobel (1982) a los coeficientes y errores obtenidos en los análisis de regresión. Los valores Z confirmaron la mediación total tanto para la importancia de la ética y la responsabilidad social ($Z = 1,83$, $p < 0,10$), como para la subordinación ($Z = 2,30$, $p < 0,05$).

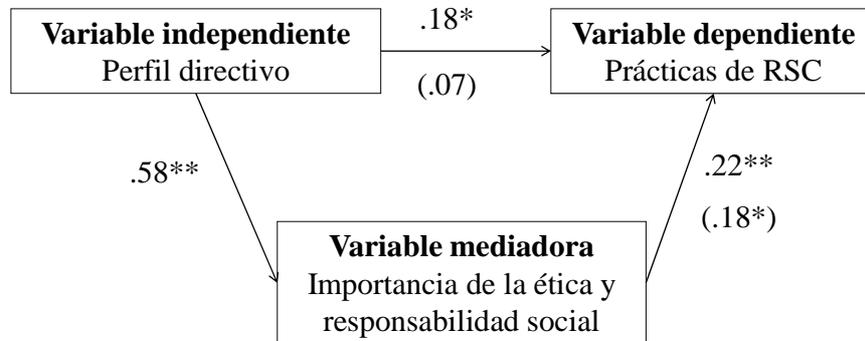
Seguidamente, se utilizó el programa disponible online Medgraph-I (Jose, 2003) para calcular el tamaño relativo que tenía el efecto directo e indirecto del perfil directivo sobre las prácticas de RSC. Como se aprecia en las figuras 1 y 2, el efecto indirecto realizado a través de cualquiera de las dos dimensiones de la percepción de la ética y responsabilidad social es más importante que el efecto directo. Concretamente, este efecto indirecto del perfil directivo sobre las prácticas de RSC a través de la percepción de la ética y responsabilidad social supuso el 61,11% del efecto total en el caso de ser la variable mediadora la importancia de la ética y responsabilidad social, y un 55,56% cuando el mediador fue la subordinación de la ética la responsabilidad social.

Figura 1. Mediación de la importancia de la ética y responsabilidad social^a

Coefficiente estandarizado del perfil directivo sobre las prácticas de RSC

Directo: .07

Indirecto: .11



^a Los valores numéricos corresponden a los coeficientes de regresión estandarizados. Los valores entre paréntesis son los coeficientes después de la inclusión de la variable mediadora en la ecuación de regresión

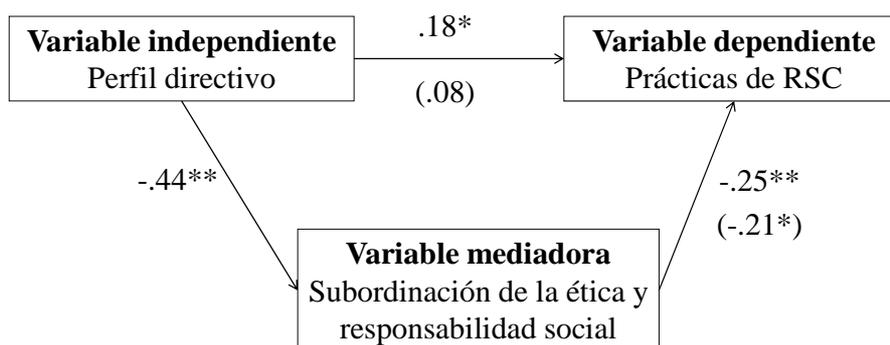
* $p < .05$; ** $p < .01$

Figura 2. Mediación de la subordinación de la ética y responsabilidad social^a

Coefficiente estandarizado del perfil directivo sobre las prácticas de RSC

Directo: .08

Indirecto: .10



^a Los valores numéricos corresponden a los coeficientes de regresión estandarizados. Los valores entre paréntesis son los coeficientes después de la inclusión de la variable mediadora en la ecuación de regresión

* $p < .05$; ** $p < .01$

Por último, y siguiendo a Preacher y Hayes (2004, 2008), con el propósito de confirmar la significatividad del efecto mediador se recurrió al método de “Bootstrapping” o remuestreo, que es una aproximación no paramétrica con un considerable poder estadístico frente a otras técnicas de análisis de mediación (Hayes, 2009). Para realizar este procedimiento, es decir, estudiar la validez del efecto indirecto, se empleó una macro de SPSS (Preacher y Hayes, 2008) que permite extraer un número determinado de muestras aleatorias (en este caso, 1000) del conjunto de datos original. Así, se calcula el efecto mediador para cada una de estas muestras, de modo que la totalidad de los efectos calculados permite la construcción de un intervalo de tamaños posibles del efecto indirecto para un determinado nivel de confianza (en este caso, del 95%). En este sentido, cuando en dicho intervalo no se incluye el valor cero, es posible concluir que se produce mediación ya que el efecto indirecto es significativamente distinto de cero.

En la presente investigación, una vez realizados los cálculos a través de la macro de SPSS (Preacher y Hayes, 2008), es preciso observar los intervalos de confianza obtenidos (Tabla 5). Así, para el caso de la Importancia de la ética y la responsabilidad social como variable mediadora, se aprecia que el intervalo de confianza para el 95% contiene los valores entre 0,0027 y 0,0258, de tal manera que el valor cero no está comprendido en el mismo, por lo que podemos afirmar que el efecto mediador es significativo. De forma análoga para el caso de la Subordinación de la ética y la responsabilidad social, los valores comprendidos en el intervalo de confianza se encuentran entre 0,0040 y 0,0206, siendo de nuevo el efecto mediador significativo. Por lo tanto, de acuerdo con resultados obtenidos, se puede confirmar la validez de los efectos indirectos detectados.

Tabla 5. Bootstrapping: Intervalos de confianza^a

	Límite inferior	Límite superior
Importancia de la ética y la RS	0,0027	0,0258
Subordinación de la ética y la RS	0,0040	0,0206

^a Nivel de confianza = 95 %; Número de muestras = 1000.

5. DISCUSIÓN

5.1. Conclusiones

En este estudio se planteaba que el perfil directivo, definido según el enfoque Agencia-Stewardship en función de una serie de características psicológicas y situacionales, influye en las prácticas de RSC, y que esta relación se ve mediada por el papel percibido de la ética y la responsabilidad social.

En primer lugar, los resultados indican que aquellos directores generales más próximos al modelo de Steward tienden a otorgar una mayor importancia a la ética y la responsabilidad social. Este hallazgo puede justificarse por la orientación al bienestar social y a los stakeholders de las acciones de RSC (Barnett, 2007) y del perfil de steward (Caldwell et al, 2006; Gibson, 2000; Hernández, 2008; Kouzes y Posner, 1993; Manville y Ober, 2003). Una justificación adicional puede provenir del hecho de que los stewards están más preocupados por la maximización del valor de la empresa a largo plazo (Hernández, 2008) mientras que los agentes están más centrados en el corto plazo (Caldwell y Karri, 2005) y las consecuencias de las acciones de RSC se consideran normalmente positivas a largo plazo (Peters y Mullen, 2009).

Los resultados también sugieren que, de acuerdo con el planteamiento de Aguilera et al., (2007), aquellas empresas cuyos altos directivos puedan considerarse como stewards desarrollan e implementan más prácticas de RSC que aquellas dirigidas por agentes. La razón de este resultado puede hallarse en la mayor discrecionalidad de la

que disfrutan los stewards (Davis et al., 1997), que les permite llevar a cabo acciones de RSC más fácilmente (Durán Herrera, 2009; Hemingway y Maclagan, 2004). Adicionalmente, las empresas gestionadas por stewards incurrirán en menores costes de supervisión que aquellas dirigidas por agentes (Davis et al., 1997), y esta disponibilidad de recursos incrementa la capacidad de la compañía para financiar proyectos socialmente responsables (Preston y O'Bannon, 1997).

Finalmente, también se apoya la idea que el comportamiento de los directores generales será más ético y socialmente responsable si consideran que estas cuestiones son vitales para la eficacia organizativa (Singhapakdi et al., 2001). En concreto, los resultados indican que el impacto del perfil directivo, como agente o como steward, sobre las prácticas de RSC se ejerce principalmente de forma indirecta a través de la percepción de las consecuencias del compromiso ético y social. Esta circunstancia pone de manifiesto la importancia de las percepciones de los directivos en el diseño de la agenda de RSC (Kassinis y Panayiotou, 2006; Maon et al., 2008) y la necesidad de una valoración positiva de la ética y la responsabilidad social previa a la puesta en práctica de las iniciativas de RSC (Kraft y Singhapakdi, 1991; Aguilera et al., 2007).

Por otra parte, con los análisis también se han encontrado otras relaciones interesantes referidas a las variables de control. Primero, la edad de la empresa influye de forma positiva en las prácticas de RSC de la empresa. Una posible explicación de estas relaciones se encuentra en que, una vez que se implementan estas prácticas, las expectativas de los stakeholders crecen, de forma que la empresa ha de cumplirlas, e incluso, reforzarlas (Moore, 2001; Roberts, 1992). Segundo, la edad del director general influye en la subordinación de la ética y la responsabilidad social. Como apuntan estudios previos, los sujetos más jóvenes pueden tener un mayor interés en el campo amplio de la responsabilidad social (Arlow, 1991). Asimismo, aquellos directivos más jóvenes son más receptivos a las nuevas ideas

(Mellahi y Guermat, 2004) y al relativamente novedoso enfoque de stakeholders (Ramasamy et al., 2007). No obstante, los argumentos sobre el efecto de la edad son contradictorios. Algunos autores han señalado que los directivos tienden a conceder una mayor prioridad a la realización personal que a la riqueza y el ascenso profesional (Hall, 1976) y a comportarse de forma más ética (Singhapakdi et al, 1999; Terpstra et al., 1993) a medida que envejecen. Finalmente, no se ha encontrado una relación significativa entre el tamaño de la empresa y las prácticas de RSC. El tamaño, ya sea medido por el volumen de activos, los ingresos de explotación o el número de empleados, se ha asociado tradicionalmente de forma positiva con el rendimiento o la responsabilidad social (McWilliams y Siegel, 2001; Waddock y Graves, 1997). No obstante, también existen algunos trabajos que apoyan que dichos aspectos no están vinculados (Graves y Waddock, 1994; Orlitzky, 2001), lo cual, concuerda con los resultados obtenidos en este estudio.

5.2. Limitaciones

Si bien, nuestros resultados son relevantes, existen ciertas limitaciones para su generalización. Primeramente, la muestra empleada en el estudio procede de España y la percepción de la RSC puede ser diferente en otros países. Por ejemplo, Singh et al. (2008) apuntaban que Reino Unido se encuentra por delante de España en cuanto a la percepción de los consumidores y al desarrollo de la RSC porque este concepto llegó más tarde a España y no alcanzó cierta credibilidad hasta 2002. Vitell y Ramos (2006) utilizaron las diferencias entre España y Estados Unidos recogidas por Hofstede (1983) para plantear que los directivos en España tenderían a percibir una menor relevancia de la ética y la responsabilidad social que sus colegas en Estados Unidos. Los autores basaron esta propuesta en el hecho de que, en relación con Estados Unidos, España se caracteriza por unos menores individualismo y

masculinidad, así como por unas mayores distancia de poder y aversión a la incertidumbre.

Asimismo, la recogida de los datos por medio de un cuestionario postal, y la naturaleza del tema objeto de estudio, pueden dar lugar a un sesgo de conveniencia social, esto es, que la persona que responde trata de hacerlo de acuerdo con lo que está bien visto socialmente. De esta manera, es posible que se haya sobrevalorado las preocupaciones éticas y las consideraciones sociales. En este sentido, Bernardi (2006) corroboró que la cultura afecta a la magnitud del sesgo de conveniencia social. Específicamente, mostró que los individuos respondían de una forma más socialmente convenientes en aquellas culturas altamente colectivistas y con una elevada aversión a la incertidumbre. En relación con esta circunstancia, en España la aversión a la incertidumbre es especialmente alta, de modo que las respuestas al cuestionario utilizado en este estudio podrían estar sesgadas en cierta medida. Adicionalmente, las medidas del perfil directivo, el papel percibido de la ética y la responsabilidad social y las prácticas de RSC se recogieron de forma simultánea, siendo más apropiados los datos longitudinales para tratar de comprobar las relaciones predictivas.

Finalmente, aunque este estudio avanza más allá que otros examinando mediadores potenciales de la relación entre el perfil directivo y las prácticas de RSC, no se han considerado algunas variables relevantes. En concreto, con independencia del perfil directivo, su poder de decisión para implementar prácticas de RSC variará en función de factores tales como la estructura de propiedad (Graves y Waddock, 1994; Johnson y Greening, 1999), la disponibilidad de recursos financieros (Kraft y Hage, 1990; Waddock y Graves, 1997) o el compromiso de los empleados (Aguilera et al., 2007; Hemingway, 2005), entre otros.

5.3. Implicaciones y futuras investigaciones

Este trabajo posee tres principales implicaciones en el ámbito profesional. En primer lugar, los resultados son potencialmente importantes en el plano del liderazgo. Cada vez más se considera que situar los intereses a largo plazo de la empresa por delante de los propios es una importante cualidad del liderazgo (Davis et al., 1997, Hernández, 2008). Esto supone que las empresas, además de tener en cuenta las características psicológicas de los individuos en la posición de alta dirección, han de potenciar las condiciones situacionales en las que puedan darse conductas de steward. Además, debería extenderse de forma deliberada la autonomía de los stewards con el fin de maximizar los beneficios, dado que se puede confiar en estos sujetos. En este caso, frente al de un agente individualista, se reduce la cantidad de recursos necesarios – por ejemplo, incentivos monetarios o costes de supervisión– para garantizar un comportamiento pro-organizativo, debido a que el steward está motivado para actuar de una manera consistente con los objetivos de la organización. Los autores de la teoría Stewardship se centran en las características situacionales que otorgan poder y autonomía en lugar de en aquellas que supervisan y controlan. En este sentido, el control puede ser contraproducente ya que socava la conducta pro-organizativa del stewards, al reducir su motivación. Por ejemplo, Donaldson y Davis (1991) apuntaban que, en el caso de directores generales con un perfil psicológico de steward, sus acciones a favor de la organización son potenciadas cuando las estructuras de gobierno corporativo les conceden un elevado grado de autoridad y discreción. Estructuralmente, esta situación se puede producir en mayor medida cuando el director general preside el consejo de administración porque el director general-presidente es indudablemente responsable del rumbo de la compañía y posee el poder para determinar la estrategia sin temor a órdenes en sentido contrario por parte de un presidente externo del consejo. Una estructura de este tipo podría considerarse disfuncional según el modelo de comportamiento de la teoría de la Agencia. Sin

embargo, de acuerdo con el modelo de la teoría Stewardship, los stewards maximizan su utilidad cuando logran alcanzar los objetivos organizativos en lugar de los suyos propios.

En segundo lugar, se revela que el perfil directivo, como agente o como steward, parece ser básico para implementar de forma efectiva las prácticas de RSC en la organización. En particular, esta investigación es importante porque sugiere que las actividades de RSC podrán ser mejor gestionadas en empresas que contraten a altos directivos cercanos al perfil de steward. De acuerdo con el enfoque Agencia-Stewardship, las organizaciones “inclinadas hacia la agencia” contratarán a directores generales con las características psicológicas de un agente y, además, establecerán las características situacionales correspondientes a las prescripciones de esa teoría, con el propósito de conseguir comportamientos organizativos “inclinados hacia la agencia”, y de subordinar la ética y la responsabilidad social a otras cuestiones operativas (como la rentabilidad a corto plazo), reduciendo, por tanto, las prácticas de RSC en particular.

Finalmente, dado que el impacto del perfil directivo sobre las prácticas de RSC se ejerce principalmente a través de su percepción de las consecuencias del compromiso ético y social, una posible forma de mejorar los estándares éticos en las prácticas empresariales consiste en mejorar la percepción de los altos directivos acerca del papel de la ética y la responsabilidad social como determinante del éxito empresarial. La literatura académica revela que la percepción de los directivos se puede relacionar con el clima ético organizativo y el marco político y legal de un país (Singhapakdi et al., 2001, 2008). Ramos (2001) y Vitell y Ramos (2006) muestran cómo los valores éticos corporativo y la aplicación de un código ético están positivamente relacionados con el grado de importancia que los individuos atribuyen al papel de la ética y la responsabilidad social para el logro de la eficacia organizativa. En este sentido, un curso de acción que puede promoverse para asegurar que los directores generales

otorgan mayor trascendencia a la ética y la responsabilidad social es reforzar los valores éticos corporativos. Así, las empresas no solo deberían poseer un código ético bien comunicado, sino que además habrían de tener la disposición y el compromiso de aplicarlo, estableciendo sanciones específicas para castigar las conductas poco éticas. Asimismo, desde distintos gobiernos se están realizando esfuerzos para crear un entorno en el que se promuevan la ética empresarial y la RSC, y es preciso que estas iniciativas continúen.

Aunque este estudio se centraba en la percepción de los altos directivos sobre el papel de la ética y la responsabilidad social en relación con la eficacia organizativa, en trabajos previos se ha sugerido que la mejor forma de lograr que las empresas se comporten de una manera socialmente responsable es convencer a sus directivos de que es lo correcto desde un punto de vista ético, o bien, que resulta beneficioso para ellos (Handy, 2003; Prahalad y Hammond, 2003). En línea con este argumento, se puede utilizar la estructura de compensación de los directivos para recompensarles por trabajar con el fin de lograr determinados objetivos o metas (Jensen y Meckling, 1976). Así, la compensación de los directores generales puede ser un mecanismo importante para promover la implementación de los objetivos sociales de la compañía (McGuire et al., 2003). Específicamente, partiendo de que las acciones de RSC tienen efectos positivos sobre el éxito empresarial en el largo plazo (Peters y Mullen, 2009), cabe esperar que las empresas que retribuyan a sus directivos con incentivos a largo plazo llevarán a cabo acciones más socialmente responsables que aquellas que opten por sistemas de incentivos a más corto plazo (Deckop et al., 2006; Mahoney y Thorn 2005). En cualquier caso, Berrone y Gómez-Mejía (2009) señalan que es necesario ser prudente para no reemplazar la motivación intrínseca con recompensas financieras, puesto que el valor propio de las iniciativas sociales no debe subestimarse.

Este estudio también puede ser relevante en el campo de la investigación. En general, contribuye a la literatura sobre RSC profundizando en la influencia de los altos directivos en el desarrollo de este tipo de prácticas, lo cual se ha tratado poco tradicionalmente en los estudios empíricos (Waldman y Siegel, 2008). En concreto, este trabajo demuestra que el papel percibido de la ética y la responsabilidad social actúa como una variable intermedia que afecta a la relación entre el perfil directivo y las prácticas de RSC. Por tanto, su incorporación en modelos explicativos contribuye a un mejor conocimiento de dicha relación. Además, el análisis realizado se puede ver enriquecido con la introducción de los distintos perfiles directivos existentes, por lo que la utilización del enfoque Agencia-Stewardship se presenta como un camino atractivo a seguir en futuras investigaciones. Adicionalmente, una forma de desarrollar el modelo presentado en este estudio podría ser la incorporación de la teoría de Stakeholders (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010). El perfil de steward implica que los motivos del directivo están alineados con los objetivos de distintos stakeholders (Davis et al., 1997). Así, los atributos de los stakeholders de la empresa (Mitchell et al., 1997) y el tipo de peticiones que realicen influirán en el perfil directivo y, por tanto, en las prácticas de RSC adoptadas.

Finalmente, este estudio plantea investigar aquellas variables que pueden influir en la determinación del perfil de futuros directivos ya que, según los resultados, afectará a la forma en que las empresas se relacionen con sus stakeholders y con la comunidad. Entre estas variables se encuentran valores y dimensiones culturales (Hofstede, 1980, 2001; Javidan et al., 2006; Schwartz, 1999), estándares éticos profesionales (Valentine y Fleischman, 2008), aspectos relacionados con la religión (Ibrahim et al., 2008; Weaver y Agle, 2002; Worden, 2005) o la educación en dirección de empresas. Concretamente, en el ámbito académico se están realizando profundas reflexiones acerca de esta última cuestión, debido a que los valores y actitudes de los individuos se ven poderosamente influenciados por la formación y educación que hayan recibido.

Así, cabe plantearse si, en cierto grado, la enseñanza en dirección de empresas puede estar influyendo en la tendencia a comportarse de una forma oportunista, destacando el propio interés sobre el resto de factores (Donaldson, 2002). Diversos trabajos académicos apoyan este planteamiento (Ferraro et al., 2005; Frank et al., 1993; Frank y Schulze, 2000; Marwell y Ames, 1981; McCabe et al., 2006). En este sentido, Ghoshal (2005) afirma que la investigación en el campo de la dirección de empresas ha influido de forma significativa y negativa en las prácticas de dirección. Sin duda, este aspecto requiere mayor atención por parte de los académicos.

ANEXO A. Perfil directivo (agente-steward)

(Escala de 1 a 7 donde 1 = Totalmente en desacuerdo y 7 = Totalmente de acuerdo)

Perfil 1. Necesito sentirme orgulloso de mi propio trabajo

Perfil 2. Considero que mis valores coinciden con los de la empresa que dirijo

Perfil 3. Los empleados valoran mi experiencia a la hora de acatar mis órdenes

Perfil 4. El equipo directivo de la empresa mantiene una comunicación abierta con sus empleados

Perfil 5. Dentro de la empresa existe una actitud positiva hacia la cooperación para lograr el bienestar colectivo

Perfil 6. Nuestra empresa estimula que todos sus miembros expresen sus propias opiniones e ideas

ANEXO B. Percepción de la ética y responsabilidad social

(Escala de 1 a 7 donde 1 = Totalmente en desacuerdo y 7 = Totalmente de acuerdo)

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

ANEXO C. Prácticas de RSC

(0 = No y 1 = Si)

Iso9001. La empresa dispone de Certificación ISO 9001

Iso14001. La empresa dispone de Certificación ISO 14001

Ohsas18001. La empresa dispone de Certificación Ohsas18001

Código Ético. La empresa dispone de Código ético

Informe RS. La empresa dispone Informe o Memoria de Responsabilidad Social

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. y 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, nº 3, p. 836-863.
- Ajzen, I. y M. Fishbein (2005): "The influence of attitudes on behavior", en D. Albarracín, B.T. Johnson, y M.P. Zanna (eds.): *The Handbook of Attitudes*, Erlbaum, Mahwah, NJ, p. 173-221.
- Arlow, P. (1991): "Personal Characteristics in College Students' Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics* Vol. 10, nº 1, p. 63-69.
- Axinn, C.N., Blair, M.E., Heorhiadi, A. y Thach, S.V. (2004): "Comparing ethical ideologies across cultures", *Journal of Business Ethics*, Vol.54, nº 2, p. 103-119.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988): 'On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, nº 1, p. 74-94.
- Bandura, A. (1977): "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Vol. 84, nº 2, p. 191-215.
- Barnett, M.L. (2007): "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol.32, nº 3, p. 794-816.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986): "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, nº 6, p. 1173-1182.
- Becker, M.H. (1974): "The health belief model and personal health behavior", *Health Education Monographs*, Vol. 2, p. 324-508.
- Bernardi, R.A. (2006): "Associations between Hofstede's Cultural Constructs and Social Desirability Response Bias", *Journal of Business Ethics*, Vol. 65, nº 1, p. 43-53.
- Berrone, P. y Gómez-Mejía, L.R. (2009): "The Pros and Cons of Rewarding Social Responsibility at the Top", *Human Resource Management*, Vol. 48, nº 6, p. 959-971.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. y Korschun, D. (2008): "Using corporate social responsibility to win the war for talent", *MIT Sloan Management Review*, Vol.49, nº 2, p. 37-44.

- Caldwell, C., Hayes, L.A., Karri, R. y Bernal, P. (2008): "Ethical stewardship – Implications for leadership and trust", *Journal of Business Ethics*, Vol.78, nº 1–2, p. 153–164.
- Caldwell, C. y Karri, R. (2005): "Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust", *Journal of Business Ethics*, Vol. 58, nº 1/3, p. 249-259.
- Caldwell, C., Karri, R. y Vollmar, P. (2006): "Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from the Follower's Perspective", *Journal of Business Ethics* Vol. 66, nº 2/3, p. 207-223.
- Chrisman, J.; Chua, J.H.; Kellermanns, F. y Chang, E. (2007): "Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms", *Journal of Business Research*, Vol.60, nº 11, p. 1030-1038.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. y Siegel, D. (2008): "The corporate social responsibility agenda", en A. Crane et al. (eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Norfolk, Reino Unido, p. 3-18.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997): "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, Vol.22, nº 1, p. 20-48.
- Deckop, J.R., Merriman, K.K. y S. Gupta (2006): "The effects of CEO pay structure on corporate social performance", *Journal of Management*, Vol. 32, nº 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*, Fall, p. 23-29.
- Donaldson, L. (2002): "Damned by our own theories: Contradictions between theories and management education", *Academy of Management Learning and Education*, Vol.1, nº1, p. 96-106.
- Donaldson, L. (1990): "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 15, nº 3, p. 369-381.
- Donaldson, L. y Davis, J.H. (1991): "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, Vol. 16, nº 1, p. 49-64

- Durán Herrera, J.J. (2009): "La función económica de la empresa socialmente responsable", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 1, Enero-Abril, p. 49-70.
- Etheredge, J.M. (1999): "The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure", *Journal of Business Ethics*, Vol.18, nº 1, p. 51-64.
- Ferraro, F., Pfeffer, J. y Sutton R.I. (2005): "Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling", *Academy of Management Review*, Vol.30, nº 1, p. 8-24.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Fontrodona, J. y Argandoña, A. (2011): "Una visión panorámica de la ética empresarial", *Universia Business Review*, Segundo Trimestre, nº 30, p. 12-21.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, nº 1, p. 39-50.
- Fox, M.A. y Hamilton, R. T. (1994): "Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory", *Journal of Management Studies*, Vol.31, nº 1, p. 69-81.
- Frank, R.H., Gilovich, T. y Regan, D.T. (1993): "Does studying economics inhibit cooperation?", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.7, nº 2, p. 159-171.
- Frank, B. y Schulze, G.G. (2000): "Does economics make citizens corrupt?", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.43, nº 1, p. 101-113.
- Frank, R.H. (2004): *What Price the Moral High Ground?*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. y de Colle, S. (2010): *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.
- Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13 de septiembre, p. 122-126.
- Ghoshal, S. (2005): "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning & Education*, Vol.4, nº 1, p. 75-91.

- Gibson, K. (2000): "The Moral Basis of Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, nº 3, p. 245-257.
- Graves, S.B. y Waddock, S. A. (1994): "Institutional owners and corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol.37, nº 4, p. 1034-1046.
- Guidice, R. y Mero, N. (2007): "Governing Joint Ventures: Tension among Principals' Dominant Logic on Human Motivation and Behavior", *Journal of Management and Governance*, Vol. 11, nº 3, p. 261-283.
- Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture*. Anchor Books, Doubleday, Garden City, NY
- Hambrick, D.C. (2007): "Upper Echelons Theory: An update", *Academy of Management Review*, Vol. 32, nº 2, p. 334-343.
- Hambrick, D.C. y Finkelstein, S. (1987): "Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes", en L.L. Cummings y B.M Staw (eds.): *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, p. 369-406.
- Handy, C. (2003): "What's a business for?", en *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Harvard Business School Press, Boston, p. 65-82.
- Hemingway, C.A. (2005): "Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, Vol.60, nº 3, p. 233-249.
- Hemingway, C.A. y MacLagan, P.W. (2004): "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol.50, nº 1, p. 33-44.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1999): "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance", *Academy of Management Journal*, Vol.42, nº 1, p. 87-99.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009): "The use of partial least squares path modeling in international marketing", en R.R. Sinkovics y P.N. Ghauri, (eds.): *Advances in International Marketing*, Emerald, Bingley, Reino Unido, p. 277-320.
- Hernández, M. (2008): "Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model", *Journal of Business Ethics*, Vol.80, nº 1, p. 121-128.
- Hillman, A.J. y Keim, G.D. (2001): "Source Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, nº 2, p. 125-139.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage, Beverly Hills, CA.

- Hofstede, G. (1983): "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 13, Spring/Summer, p. 46-74.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. y Yiu, D. (1999): "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", *Journal of Management*, Vol.25, nº 3, p. 417-456.
- Hunt, S.D., Kiecker, P.L. y Chonko, L.B. (1990): "Social responsibility and personal success: A research note", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.18, nº 3, p. 239-244.
- Ibrahim, N.A., Howard, D.P. y Angelidis, J.P. (2008): "The relationship between religiousness and corporate social responsibility orientation: Are there differences between business managers and students?", *Journal of Business Ethics*, Vol.78, nº 1-2 p. 165-174.
- Javidan, M., House, R.J., Dorfman, P.W., Hanges, P.J. y de Luque, M.S. (2006): "Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches", *Journal of International Business Studies*, Vol.37, nº 6, p. 897-914.
- Jensen, M. (2002): "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, Vol.12, nº 2, p. 235-256.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol.3, nº 4, p.305-360.
- Johnson, R.A. y Greening, D.W. (1999): "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol.42, nº 5, p. 564-576.
- Jose, P.E. (2003): *MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version, version 2.0*. Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand. Acceso el 01/02/2009 de <http://www.victoria.ac.nz/staff/paul-jose-files/medgraph/medgraph.php>
- Joyner, B.E. y Payne, D. (2002): "Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol.41, nº 4, p. 297-311.

- Kassinis, G.I. y Panayiotou, A. (2006): "Perceptions matter: CEO perceptions and firm environmental performance", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol.23, p. 67-80.
- Kohlberg, L. (1969): "Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization", en D.A. Goslin (ed.): *Handbook of Socialization Theory and Research*, Rand McNally, Chicago, p. 347-480.
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (1993): *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kraft, K.L. (1991): "The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: student responses", *Journal of Business Ethics*, Vol.10, nº 3, p. 179-188.
- Kraft, K.L. y Hage, J. (1990): "Strategy, social responsibility and implementation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, nº 1, p. 11-19.
- Kraft, K.L. y Jauch, L.R. (1992): "The Organizational Effectiveness Menu: A device for stakeholder assessment", *MidAmerican Journal of Business*, Vol.7, nº 1, p. 18-23.
- Kraft, K.L. y Singhapakdi, A. (1991): "The role of ethics and social responsibility in achieving organizational effectiveness: students versus managers", *Journal of Business Ethics*, Vol.10, nº 9, p. 679-686.
- Lee, P. y O'Neill, H. (2003): "Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: agency and stewardship perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol.46, nº 2, p. 212-225.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. y Sheets, V. (2002): "A comparison of methods to test the significance of the mediated effect", *Psychological Methods*, Vol.7, nº 1, p. 83-104.
- Mahoney, L.S. y Thorn, L. (2005): "Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada", *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, nº 3, p. 241-253.
- Manville, B. y Ober, J. (2003): *A Company of Citizens: What the World's First Democracy Teaches Leaders about Creating Great Organizations* (Harvard Business School Press, Cambridge, MA).
- Maon, F., Lindgreen, A. y Swaen, V. (2008): "Thinking of the Organization as a system: The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol.25, nº 3, p. 413-426.

- Marta, J.K.M., Singhapakdi, A., Attia, A. y Vitell, S.J. (2004): "Some important factors underlying ethical decisions of Middle-Eastern marketers", *International Marketing Review*, Vol. 21, nº 1, p. 53-67.
- Martínez Campillo, A. y Fernández Gago, R. (2007): "Análisis de los efectos de la decisión de diversificar: un contraste del marco teórico Agencia-Stewardship", *Documentos de Trabajo FUNCAS*, nº 342.
- Martínez Campillo, A. y Fernández Gago, R. (2008): "Impacto de la estrategia de diversificación en el resultado empresarial: ¿influye el estilo de comportamiento del CEO que diversifica?", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol., 17, nº 3, p. 111-132.
- Martynov, A. (2009): "Agents or Stewards? Linking Managerial Behavior and Moral Development", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, nº 2, p. 239-249.
- Marwell, G. y Ames, R.E. (1981): "Economists free ride, does anyone else?", *Journal of Public Economics*, Vol.15, nº 3, p. 295-310.
- McCabe, D.L., Butterfield, K.D. y Treviño, L.K. (2006): "Academia dishonesty in graduate business programs: Prevalence, causes, and proposed action", *Academy of Management Learning & Education*, Vol.5, nº 3, p. 294-305.
- McGuire, J., Dow, S. y Argheyd, K. (2003): "CEO Incentives and Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, nº 4, p. 341-359.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2000): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 5, p. 603-609.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001): "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, Vol.26, nº 1, p. 117-127.
- Mellahi, K. y Guermat, C. (2004) 'Does Age Matter? An Empirical Examination of the Effect of Age on Managerial Values and Practices in India', *Journal of World Business*, Vol. 39, nº 2, p. 199-215.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol.22, nº 4, p. 853-886.
- Moore, G. (2001): "Corporate social and financial performance: An investigation in the U. K. supermarket industry", *Journal of Business Ethics*, Vol.34, nº 3/4, p. 299-315

- Nieto Antolín, M. y Fernández Gago, R. (2004): "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management, *Universia Business Review*, Primer Trimestre, nº 1, p. 28-39.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I.H. (1994): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Orlitzky, M. (2001): "Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance?", *Journal of Business Ethics*, Vol.33, nº 2, p. 167-180.
- Peters, R. y Mullen, M.R. (2009): "Some Evidence of the Cumulative Effects of Corporate Social Responsibility on Financial Performance", *Journal of Global Business Issues*, Vol. 3, nº 1, p. 1-14.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006): "Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84, nº 12, p. 78-92.
- Post, J.E., Preston, L.E. y Sachs, S. (2002): "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view", *California Management Review*, Vol.45, nº 1, p. 6-29.
- Prado-Lorenzo, J.M.; Gallego-Álvarez, I.; García-Sánchez, I.M. y Rodríguez-Domínguez, L. (2008): "Social responsibility in Spain: Practices and motivations in firms", *Management Decision*, Vol.46, nº 8, p. 1247-1271.
- Prahalad, C.K. y Hammond, A. (2003): "Serving the World's Poor, Profitably", en *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Harvard Business School Press, Boston, p. 1-26.
- Preston, L.E. y O'Bannon, D.P. (1997): "The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis", *Business and Society*, Vol.35, nº 4, p. 419-429.
- Quazi, A.M. (2003): "Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations", *Management Decision*, Vol.41, nº 9, p. 822-831.
- Ramasamy, B., Ling, N.H. y Ting, H.W. (2007): "Corporate Social Performances and Ethnicity. A Comparison between Malay and Chinese Chief Executives in Malaysia", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7, nº 1, p. 29-45.
- Ramos, E. (2001): *La Ética del Marketing: Importancia de la Ética y Responsabilidad Social para la Efectividad Organizacional*, Tesis Doctoral Publicada, Sevilla, España: Universidad de Sevilla.

- Roberts, R. (1992): "Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.17, nº 6, p. 595–612.
- Robin, D.P. y Reidenbach, R.E. (1987): "Social responsibility, ethics, and marketing strategy: Closing the gap between concept and application", *Journal of Marketing*, Vol.51, nº 1, p. 44-58.
- Schwartz, S.H. (1999): "A theory of cultural values and some implications for work", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.48, nº 1, p. 23-47.
- Sen, S., Bhattacharya, C.B. y Korschun, D. (2006): "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.34, nº 2, p. 158-166.
- Sethi, S.P. (1979): "A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns", *Academy of Management Review*, Vol.4, nº 1, p. 63-74.
- Shafer, W.E., Fukukawa, K. y Lee, G.M. (2007): "Values and the perceived importance of ethics and social responsibility: The U. S. versus China", *Journal of Business Ethics*, Vol.70, nº 3, p. 265-284.
- Singh, J., Garcia de los Salmones Sanchez, M.M. y Rodriguez del Bosque, I. (2008): "Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: A Cross-cultural Evaluation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, nº 3, p. 597-611.
- Singhapakdi, A. (2004): "Important factors underlying ethical intentions of students: Implications for marketing education", *Journal of Marketing Education*, Vol.26, nº 3, p. 261-270.
- Singhapakdi, A., Gopinath, M., Marta, J.K. Larry y Carter, L.L. (2008): "Antecedents and consequences of perceived importance of ethics in marketing situations: A study of Thai businesspeople", *Journal of Business Ethics*, Vol.81, nº 4, p. 887-904.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C.P. y Vitell, S.J. (2001): "How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals", *European Journal of Marketing*, Vol.35, nº 1/2, p. 133-152.
- Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J. y 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, nº 1, p. 49-56.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J. y Franke, G.R. (1999): “Antecedents, consequences and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, nº 1, p. 19-35.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J., Rallapalli, K.C. y Kraft, K.L. (1996): “The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A scale development”, *Journal of Business Ethics*, Vol.15, nº 11, p. 1131-1140.
- Sobel, M.E. (1982): “Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models”, en S. Leinhardt (ed.): *Sociological Methodology*, American Sociological Association, Washington D.C., p. 290-312.
- Sundaramurthy, C. y Lewis, M. (2003): “Control and Collaboration: Paradoxes of Governance”, *Academy of Management Review*, Vol. 28, nº 3, p. 397-415.
- Swanson, D.L. (2008): “Top managers as drivers for corporate social responsibility”, en A. Crane et al. (eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Norfolk, Reino Unido, p. 227-248.
- Terpstra, D.E., Rozell, E.J. y Robinson, R.K. (1993): “The influence of personality and demographic variables on ethical decisions related to insider trading”, *Journal of Psychology*, Vol.127, nº 4, p. 375-389.
- Thomas, A. y Simerly, R.L. (1994): “The chief executive officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, nº 12, p. 959-968.
- Treviño, L.K. (1986): “Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 3, p. 601-617.
- Valentine, S. y Fleischman, G. (2008): “Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol.82, nº 3, p. 657-666.
- Vitell, S.J. y Ramos, E. (2006): “The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: A comparison of U. S. and Spanish managers”, *Journal of Business Ethics*, Vol.64, nº 1, p. 31-43.

- Vitell, S.J., Ramos, E. y Nishihara, C.M. (2010): "The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, nº 4, p. 467-483.
- Waddock, S. y Graves, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol.18, nº 4, p. 303-319.
- Waldman, D.A., de Luque, M.S., Washburn, N., House, R.J., et al. (2006): "Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries", *Journal of International Business Studies*, Vol.37, nº 6, p. 823-837.
- Waldman, D.A. y Siegel, D. (2008): "Defining the socially responsible leader", *Leadership Quarterly*, Vol.19, nº 1, p. 117-131.
- Wasserman, N. (2006): "Stewards, agents and the founder discount: Executive compensation in new ventures", *Academy of Management Journal*, Vol.49, nº 5, p. 960-976.
- Weaver, G.R. y Agle, B.R. (2002): "Religiosity and ethical behavior in organizations: A symbolic interactionist perspective", *Academy of Management Review*, Vol.27, nº 1, p. 77-97.
- Wood, V.R., Chonko, L.B. y Hunt, S.D. (1986): "Social responsibility and personal success: Are they incompatible?", *Journal of Business Research*, Vol.14, nº 3, p.193-212.
- Worden, S. (2005): "Religion in Strategic Leadership: A Positivist, Normative/Theological, and Strategic Analysis", *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, nº 3, p. 221-239.
- Yaman, H.R. y Gurel, E. (2006): "Ethical ideologies of tourism marketers", *Annals of Tourism Research*, Vol.33, nº 2, p. 470-489.

CAPÍTULO 5:
**Propiedad y control en la puesta en
práctica de la RSC**

1. INTRODUCCIÓN

Hasta hace unas décadas la maximización del valor para los accionistas se consideraba como el objetivo único de la empresa a través del desarrollo de un conjunto de actividades en las que los costes de funcionamiento fuesen inferiores al precio que el mercado estaba dispuesto a pagar por sus productos (Cuervo, 1991). Sin embargo, de la mano del desarrollo de la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984) ha surgido el debate acerca de la idoneidad de este planteamiento, poniéndose de manifiesto la conveniencia, e incluso la necesidad, de considerar los intereses de todos los grupos relevantes para la actividad empresarial. En consecuencia, se ha observado una evolución en la gestión desde una orientación centrada exclusivamente en el interés de los propietarios, siendo la empresa ajena a su impacto sobre la sociedad (Melé, 2007). Así, se ha pasado primero de una visión estrecha de los stakeholders (Goodpaster, 1991), que tenía en cuenta a aquellos con poder para influir directamente en el beneficio de los accionistas, hacia una consideración más amplia, en la que también se valoran la legitimidad y la urgencia de los stakeholders (Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997). De este modo, las empresas deben tener en cuenta a todos los implicados en las decisiones empresariales (Melé, 2007), con el propósito de crear riqueza a largo plazo y de forma sostenible. Asimismo, se pone de manifiesto que los valores y la moralidad forman parte de la empresa como institución arraigada en la sociedad (Freeman et al., 2004), de tal manera que una buena gestión habrá de buscar la eficiencia económica ateniéndose a las restricciones impuestas por la ética (Salas, 2009) y tomando en consideración las obligaciones con los accionistas y con el resto de stakeholders. En relación con esta corriente, las empresas han tendido a ampliar sus objetivos, no centrándose exclusivamente en su rendimiento económico, sino también en su desempeño social y medioambiental. El creciente interés por la gestión de la empresa atendiendo las necesidades de sus stakeholders ha contribuido a la consolidación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como disciplina de

investigación (Crane et al., 2008) y como forma de dar respuesta a las exigencias de los distintos grupos (Cuervo, 2005).

En el desarrollo de la RSC la mayor parte de los trabajos empíricos se han centrado en estudiar la relación entre el desempeño social y el desempeño económico (véase, por ejemplo, Aupperle et al., 1985; Griffin y Mahon, 1997; Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003). Por el contrario, existen pocos estudios previos, en especial para el caso español, que analicen los factores determinantes de la realización de este tipo de actividades (Lindgreen et al., 2009; Moore, 2001; Simpson y Kohers, 2002) y, en particular, que consideren como determinante la estructura de propiedad. Además, existe cierta contradicción en el sentido de la relación entre propiedad y RSC en trabajos previos, al haberse encontrado tanto una relación positiva (Consolandi et al., 2008; Harjoto y Jo, 2008; Johnson y Greening, 1999; Ndemanga y Koffi, 2009) como negativa (Barnea y Rubin, 2010; Ghazali, 2007; Li y Zhang, 2010; López-Iturriaga et al., 2009; Reverte, 2009).

Este trabajo pretende aportar nueva evidencia que permita avanzar en el desarrollo de la investigación sobre RSC, analizando los dos grupos que, con carácter general, tienen mayor capacidad de influencia en el proceso estratégico: los propietarios o accionistas y los directivos (Guerras, 2004). Con dicho propósito, se analiza la influencia de la concentración de la propiedad en manos del primer accionista sobre la implementación de prácticas socialmente responsables en la empresa mediante un análisis de regresión múltiple. Además, los propietarios delegan en los directivos gran parte de la toma de las decisiones finales en materia social. Por ello, se trata de investigar la influencia que puede ejercer la percepción de los directivos acerca de la RSC sobre la relación anterior mediante un doble procedimiento (González-Benito, 2007; Venkatraman, 1989): primero, un análisis de regresión moderada, y después, un análisis de subgrupos.

Los resultados obtenidos contribuyen a aumentar la escasa evidencia empírica existente sobre el tema, revelando un efecto positivo de la concentración de propiedad sobre las prácticas de RSC, al ser acciones de resultados visibles con el paso del tiempo, que ayudan a disminuir el riesgo financiero y sanciones comerciales o incluso judiciales, y a mejorar la reputación de la compañía. Asimismo, se reconoce la importancia que puede tener la opinión favorable o desfavorable de los directivos en la materialización de dichas prácticas, de modo que la alineación de su percepción acerca de la RSC con el deseo de los grandes accionistas, permite que el compromiso de estos últimos en materia social se traduzca en acciones efectivas.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

2.1. Relación entre la estructura de propiedad y las prácticas de RSC

Las empresas, formadas por varios stakeholders con objetivos distintos, constituyen un mecanismo de gobierno de relaciones que tiende a canalizar la voluntad de los propietarios o accionistas tratando de satisfacer sus intereses en mayor medida que los de otros grupos. De esta forma, las rentas residuales que se generen en el desarrollo de la actividad empresarial servirán para retribuir el riesgo asumido por los propietarios quienes vinculan directamente su patrimonio a la evolución de la compañía. Sin embargo, como instituciones sociales, las empresas deberían cumplir el objetivo de crear valor pero respetando los estándares éticos y sociales. Ante este razonamiento, cabe plantearse en qué medida la realización de actividades de RSC es una respuesta directa a la voluntad de los accionistas y, consecuentemente, si la estructura de propiedad puede estar condicionando la mayor o menor profusión en dichas prácticas.

La estructura de propiedad puede ser un factor determinante de las decisiones y actuaciones empresariales (Blair, 1995; Shleifer y Vishny, 1997). En las grandes

empresas, y según la perspectiva de la teoría de la Agencia, existe una estructura contractual caracterizada por la separación de propiedad (accionistas) y control (directivos), provocando que los responsables de la toma de decisiones no sufran las consecuencias económicas de las mismas, por lo que pueden no tener incentivos a maximizar el valor de la empresa (Jensen y Meckling, 1976). Esta situación puede generar comportamientos directivos oportunistas, o no alineados, entre los directivos y los accionistas, lo cual, hace necesaria la implantación de una serie de mecanismos supervisores de la actuación directiva, tanto internos como externos, para tratar de minimizar los costes de agencia. En particular, este trabajo se centra en la concentración de la propiedad, que es uno de los principales mecanismos internos de supervisión, sobre todo en países con legislación civil law en los que la protección de los inversores es menor (La Porta et al., 1998, 2000; Shleifer y Vishny, 1997).

Por otro lado, el grado de concentración de la propiedad no sólo puede tener un efecto directo sobre el rendimiento financiero de la empresa, sino también sobre el rendimiento social. Así, tal y como se ha comentado, si bien hasta hace unas décadas la maximización del beneficio se consideraba como el objetivo único de la empresa, y los directivos tenían la responsabilidad exclusiva de crear valor para sus accionistas, recientemente ha surgido el debate, pues muchos inversores no sólo parecen centrarse en objetivos de índole económica, sino también en el rendimiento social y medioambiental vinculado al desempeño empresarial. En consecuencia, el grado de implicación en actividades de RSC puede ser diferente según la estructura de propiedad empresarial y, en concreto, del grado de concentración de la propiedad.

En primer lugar, en situaciones de disponibilidad de fondos, la presencia de grandes propietarios interesados en la RSC puede evitar que los directivos reduzcan la realización de actividades sociales con el fin de obtener sus propios beneficios o ventajas privadas a corto plazo (Consolandi et al., 2008). Esto es, aquellos propietarios que como consecuencia de su inversión pongan en riesgo una parte importante de su

riqueza tendrán un especial incentivo para controlar las actuaciones de sus directivos y evitar que se comporten de modo oportunista (Jensen y Meckling, 1976). Asimismo, comparada con una situación en la que la propiedad se encuentre diluida entre múltiples accionistas minoritarios, la posición privilegiada que otorga la concentración de propiedad, con mejor acceso a información relevante y mayor poder efectivo sobre la empresa, contribuye a una reducción de los costes de control (Demsetz, 1988; Fama y Jensen, 1983a y 1983b).

Por otro lado, la relación positiva entre concentración de propiedad y prácticas de RSC está relacionada con una reducción del riesgo empresarial. Los grandes accionistas serán partidarios de tomar las decisiones conducentes a lograr una reducción del riesgo financiero, dada su mayor aversión al mismo. En este sentido, la realización de actividades de RSC puede hacer más fácil la obtención de fondos así como reducir costosas sanciones derivadas de decisiones judiciales, de una legislación adversa presente o futura y de posibles represalias de los consumidores (Consolandi et al., 2008; Graves y Waddock, 1994).

Un tercer argumento tiene que ver con el hecho de que los propietarios pueden tener diferentes horizontes temporales a la hora de plantearse la retribución a sus aportaciones (James, 1999). Al volverse más difusa la propiedad y componerse por pequeños inversores, es habitual que la atención se centre más en los resultados a corto plazo (Jacobs, 1991; Laverty, 1996). Por el contrario, considerando que los grandes accionistas pueden tener un objetivo distinto al rendimiento a corto plazo asociado a sus inversiones (Blair, 1995; Monks y Minow, 1995), las empresas que cuenten con una propiedad más concentrada dispondrán de un abanico más amplio de posibles inversiones y, entre ellas, tendrán especial cabida las de mayor horizonte temporal (Hoopes y Miller, 2006). Accionistas dominantes y algunos inversores institucionales, que puedan verse limitados en la rapidez para invertir y desinvertir, pueden ver y valorar las ventajas derivadas de acciones que ayuden a la

supervivencia y éxito de la empresa en el largo plazo, como puede ser el mantenimiento de la calidad, el respeto al medio ambiente o el compromiso con la comunidad (Aguilera et al., 2006; Consolandi et al., 2008; Turban y Greening, 1997). En este sentido, las inversiones en RSC tienden a ser de largo plazo (Johnson y Greening, 1999; Mahapatra, 1984), constituyendo una forma legítima y sostenible de crear valor para la empresa en el futuro, fundamentalmente al mejorar las relaciones con sus grupos de interés. 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. En consecuencia, un gran accionista puede mostrar interés por la realización de actividades de RSC, sobre todo aquellas con un impacto social en la comunidad, al considerar que el desarrollo de este tipo de acciones puede ser fuente de ventajas competitivas.

Por último, los grandes propietarios se caracterizan también por la importancia que conceden a mantener su reputación, la cual se encuentra estrechamente ligada a la de las empresas que poseen (Anderson et al., 2003). La presencia de propietarios dominantes conduce a que las empresas, en defensa de una buena reputación, sean más proclives a adoptar decisiones en beneficio no sólo de los intereses económicos sino también considerando aspectos sociales y medioambientales (Prado-Lorenzo et al., 2009). Así, frente a un accionista que tiene su cartera más diversificada, un gran accionista puede preocuparse más de la valoración social de una empresa porque en caso contrario podría soportar un coste elevado asociado a una empresa calificada como “socialmente irresponsable” (Barnea y Rubin, 2010).

A partir de las argumentaciones presentadas hasta ahora puede plantearse la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1a: La concentración de la propiedad influirá positivamente en el desarrollo de prácticas de RSC por parte de la empresa.

Como se acaba de exponer, la RSC puede resultar esencial en la creación de valor de la empresa en el largo plazo y en su sostenibilidad. No obstante, también hay quien considera estas prácticas como una actividad costosa, conllevando una menor competitividad en el mercado y una peor rentabilidad a corto plazo (Friedman, 1970). La RSC estaría acaparando recursos de otras actividades que podrían generar un mayor valor para los accionistas (Sundaram e Inkpen, 2004). La existencia de una propiedad concentrada puede llevar más fácilmente a una gestión empresarial encaminada hacia la obtención de beneficios privados (Cuervo, 2004; Johnson et al., 2000) y si la visión predominante de la RSC es cortoplacista como ahora se presenta, la influencia de dicha concentración sobre estas prácticas cambiaría de signo con respecto a la situación anterior (Consolandi et al., 2008). Según López-Iturriaga et al. (2009), los principales accionistas pueden disfrutar de un poder excesivo que favorezca la expropiación de riqueza de los accionistas minoritarios y disminuya el compromiso de la empresa con acciones sociales.

Useem (1984) también observó que en aquellas empresas donde existía un mayor control por parte de los propietarios y, por lo tanto, los directivos disfrutaban de una menor discrecionalidad, eran peores las condiciones de trabajo de los empleados y las prácticas medioambientales, disminuía la calidad y seguridad ofrecida a los clientes y se dedicaban menos fondos a obras de caridad. Esta situación se puede hacer especialmente evidente cuando la empresa esté inmersa en una situación de bajo rendimiento financiero (Consolandi et al., 2008). Además, los directivos o agentes pueden ser más proclives que los accionistas o principales a embarcarse en acciones de RSC dado que no disfrutaban de derechos residuales (Graves y Waddock, 1994), no

es directamente su dinero el que se compromete (Halme y Huse, 1997), y porque de esta manera pueden mejorar su reputación e imagen personal, además de asegurar su puesto frente, por ejemplo, a sanciones medioambientales o cambios de regulación (Wang y Coffey, 1992).

Finalmente, cabe esperar que en las empresas de propiedad dispersa exista una mayor demanda de compromiso social y actividades relacionadas con la comunidad, así como una mayor transparencia e información al respecto (Ghazali, 2007) para, de esta manera, reducir problemas de asimetría informativa entre la empresa y sus accionistas (Prencipe, 2004). Por el contrario, empresas con un elevado grado de concentración de la propiedad pueden estar menos motivadas a ser transparentes en materia de RSC dado que los accionistas pueden obtener este tipo de información directamente de la compañía. Además, las empresas con una estructura de propiedad dispersa pueden incorporar, por ejemplo, consideraciones medioambientales en su planificación estratégica para tratar de atraer a nuevos inversores.

De acuerdo con esta segunda batería de reflexiones es posible proponer la siguiente hipótesis de investigación alternativa a la anterior:

Hipótesis 1b: La concentración de la propiedad influirá negativamente en el desarrollo de prácticas de RSC por parte de la empresa.

2.2. Influencia de la percepción directiva sobre la relación entre propiedad y RSC

Tal y como se ha mencionado anteriormente, no sólo los accionistas sino también los directivos pueden jugar un papel importante a la hora de trasladar los intereses y deseos de los propietarios a prácticas empresariales concretas. Los directivos tienen también un valor por sí mismos pues las decisiones finalmente adoptadas dependerán tanto de la libertad de acción de que dispongan como de la manera en que perciban la situación sobre la que tienen que decidir. Los directivos influirán 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). Así, las prácticas de RSC de la empresa pueden ser la respuesta a las intenciones que tuvieran los propietarios pero su materialización definitiva vendrá condicionada por quienes deciden en última instancia y asumen su gestión.

Investigaciones previas confirman que los altos directivos, con sus características personales y situacionales, ejercen una influencia básica en el desarrollo y la implementación de las prácticas de RSC (Swanson, 2008; Waldman et al., 2006). Un factor que posiblemente influya de forma significativa en la propensión de los directivos a implementar prácticas de RSC es el grado en que consideren que dicho comportamiento resulta relevante para el éxito de la empresa (Aguilera et al., 2007; Kraft, 1991). En este sentido, Singhapakdi et al. (2001, p. 134) resaltan que *“se trata de una visión pragmática basada en que los directivos primero han de percibir que la ética y la responsabilidad social son fundamentales para la eficacia organizativa antes de que sus comportamientos sean más éticos y reflejen mayor responsabilidad social”*. Por tanto, la relevancia percibida de la RSC para los directivos afectará a su comportamiento final (Singhapakdi, 2004; Singhapakdi et al., 2008), y por extensión, a las prácticas socialmente responsables aplicadas en la empresa (Henriques y Sadorsky, 1999; Kassinis y Panayiotou, 2006).

El papel de los directivos, por tanto, se traducirá en una ampliación o disminución del efecto último de los grandes accionistas sobre las prácticas de RSC. Hablando en términos de concentración de la propiedad, según la relación sea positiva o negativa de acuerdo con las dos hipótesis planteadas previamente, los directivos intervendrían moderando en un sentido o en otro. En el caso de existir una relación positiva, ésta se vería amplificadas con un aumento de las acciones de RSC si desde la dirección tales prácticas son favorablemente valoradas. Por el contrario, en el caso de que la relación

fuese negativa, el impacto de la concentración de la propiedad sobre las prácticas de la RSC podría ser suavizado si la valoración directiva es favorable.

Dada la incertidumbre existente sobre la relación entre concentración de propiedad y prácticas de RSC y en previsión de la posible existencia de distintas dimensiones dentro de la variable relativa a la percepción de los directivos, esta segunda hipótesis se plantea de la siguiente forma genérica:

Hipótesis 2: La percepción de la RSC por parte de los directivos moderará la relación entre la concentración de la propiedad y el desarrollo de prácticas de RSC por parte de la empresa.

3. METODOLOGÍA, ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1. Muestra

Dada la naturaleza de la investigación y la consecuente inexistencia de fuentes de datos secundarias para las prácticas de RSC y la medida de la percepción acerca del papel de la RSC en la actividad empresarial, recurrimos a encuestas para obtener la información necesaria para la realización de este estudio. Así, utilizamos la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), para seleccionar una población objetivo compuesta por empresas con más de 250 empleados, con domicilio social en España y que habían depositado las Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio 2006. De dicha base de datos obtuvimos también los datos objetivos con los que medimos el resto de variables empleadas en la investigación. El número total ascendió a 2.978 compañías. Se optó por empresas grandes dado que, aunque se están realizando esfuerzos para aplicar principios de responsabilidad social en las 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 128 respuestas válidas. El encargado de responder el cuestionario era el director general de la compañía. La tasa de respuesta alcanzada fue del 4,3%, lo que supone un error muestral del 8,65% con un nivel de confianza del 95%.

3.2. Medida de variables

Variable dependiente. Para conseguir un indicador de las prácticas de RSC se han utilizado cinco posibles acciones de la empresa (Anexo A) relacionadas con distintas facetas de la actuación de la compañía respecto a sus grupos de interés o stakeholders y que fueron utilizadas por Prado-Lorenzo et al. (2008) con el mismo propósito tras inspirarse en el contenido de las directrices GRI (Global Reporting Initiative). Así, disponer de las certificaciones ISO 9001 y 14001 acredita cierto nivel de calidad de la producción ofrecida a los clientes y de respeto al medio ambiente. Por su parte, el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Laboral, OHSAS 18001 exige un compromiso de la empresa de minimizar y eliminar los riesgos para sus empleados expuestos a peligros asociados con su actividad. Por otro lado, la existencia de un Código Ético supone un claro intento de incorporar a la práctica diaria de la empresa un conjunto de principios y valores de sólidos fundamentos morales y éticos que son recogidos en una declaración de principios y valores a respetar por todos en la organización. Finalmente, la elaboración de un Informe o Memoria de Responsabilidad Social o Sostenibilidad constituye un claro reflejo del nivel de desarrollo que la empresa ha alcanzado en este terreno, pasando a informar públicamente de las relaciones que mantiene con grupos como clientes, accionistas, empleados o proveedores y las acciones que viene desarrollando con la sociedad y respecto al medio ambiente.

Estos cinco ítems podían adoptar dos únicos valores para cada empresa: 1 en el caso de que la acción correspondiente estuviera presente en la compañía o 0 en caso contrario. Así, para asegurar la fiabilidad del constructo se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach, resultando un valor de 0,670, que puede considerarse aceptable al superar el mínimo de 0,6 y justificable dada la novedad del tema analizado y la dificultad de su cuantificación (Malhotra, 1981). Como en el estudio de Prado-Lorenzo et al. (2008), se utilizó como medida de las prácticas de RSC de la empresa la suma de las puntuaciones alcanzadas en los cinco ítems mencionados. La Tabla 1 desarrolla la información sobre esta variable mostrando cuántas empresas realizan cada una de las acciones consideradas y cuántas acciones son llevadas a cabo por parte de las compañías. De este modo, es posible observar que, mientras un 75% de las empresas dispone del certificado ISO 9001, menos del 20% posee la certificación OHSAS 18001. Por su parte, también se comprueba que en torno al 20% de las empresas realiza una o dos prácticas, siendo solo un 7% de compañías que llevan a cabo las cinco acciones.

Tabla 1. Descripción de las prácticas de RSC

	Nº Empresas	%
Prácticas de RSC:		
ISO 9001	96	75,00%
ISO 14001	64	50,00%
OHSAS 18001	24	18,75%
Código Ético	65	50,78%
Informe de RSC	39	30,47%
Nº de Prácticas:		
0	17	13,28%
1	30	23,44%
2	28	21,88%
3	19	14,84%
4	25	19,53%
5	9	7,03%
Total	128	100%

Variable independiente. Utilizamos como proxy de nuestra principal variable explicativa, la concentración de la propiedad, el porcentaje de participación directa en el capital que tenía el mayor accionista de la empresa (Li y Zhang, 2010) en el año 2006¹. Aunque otras medidas de concentración de la propiedad, tales como la participación en manos de los tres o cinco grandes accionistas han sido utilizadas en la literatura, en economías donde la estructura de propiedad está altamente concentrada, como es el caso de España, la participación en manos del primer gran accionista es la más frecuentemente utilizada (Grosfeld y Hashi, 2007).

Variable moderadora. 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 fue elaborada por Singhapakdi et al. (1995 y 1996). El fundamento de esta escala se encuentra en el Organizational Effectiveness Menu desarrollado por Kraft y Jauch (1992), el cual contiene un conjunto exhaustivo de criterios sobre aspectos organizativos que incluyen valoraciones cualitativas y cuantitativas y diferentes niveles de concepción de la eficacia. La escala PRESOR y distintas versiones de la misma han sido ampliamente utilizadas en la literatura por numerosos autores (Etheredge, 1999; Shafer et. al., 2007; Valentine y Fleischman, 2007; Vitell y Ramos, 2006). La escala original está formada por 16 ítems que reflejan combinaciones de roles éticos y socialmente responsables relacionados con diferentes aspectos de la eficacia organizativa (Anexo B). 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

¹ Considerando un posible problema de endogeneidad entre la estructura de propiedad y las prácticas de RSC, esta última se refiere al año 2008, mientras que la concentración de la propiedad, así como las variables de control a las que se hará mención más adelante, se corresponden con el año 2006. No obstante, conviene señalar que la estructura de propiedad tiende a ser relativamente estable a lo largo del tiempo tanto si se compara el valor que presenta en cada empresa en el año 2006 (el que se ha utilizado) como el del año 2008 (año relativo a las prácticas de RSC) o con el promedio 2005-2008; no existen tampoco diferencias significativas entre los tres valores anteriores.

y dificultades de interpretación en uno de los ítems empleados (Presor3), por lo que fue eliminado del análisis.

Dado que en investigaciones anteriores (Axinn et al., 2004; 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 2). Cuatro de los quince ítems restantes no quedaron identificados en ninguno de los factores (Presor4, Presor9, Presor12 y Presor 14).

La primera dimensión se creó a partir de la agrupación de seis variables y se caracteriza por reflejar una alta consideración de la RSC por parte del directivo, quien entiende que las acciones desarrolladas en esta materia pueden constituir un buen negocio, influyendo positivamente en los resultados en el largo plazo y siendo fundamentales para la eficacia global y la propia supervivencia de la empresa. El estado de ánimo de los trabajadores resultará prioritario dentro de esta dimensión.

El segundo factor recoge cinco ítems y su composición se corresponde con una postura de los directivos caracterizada por su preocupación por la producción, los beneficios y la satisfacción de los intereses de los accionistas. En situaciones de conflicto, la RSC quedaría claramente subordinada a aspectos productivos, de eficiencia y supervivencia.

La bidimensionalidad detectada en la escala PRESOR se encuentra en línea con lo sucedido en otras investigaciones empíricas (Etheredge, 1999; Singhapakdi et al., 2008; Yaman y Gurel, 2006). Al haber dos dimensiones, el coeficiente Alpha de Cronbach se calculó para cada una de ellas, resultando unos valores adecuados de 0,802 y 0,742, respectivamente. A partir de estas dos dimensiones creamos dos índices sumando los valores obtenidos en los ítems correspondientes en cada caso y los denominamos “Importancia” y “Subordinación” haciendo referencia a la percepción de la RSC por parte del directivo. Estos índices se transformaron empleando la

siguiente expresión: $(X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$, donde X_i es el valor del índice y X_{\min} y X_{\max} son los valores mínimo y máximo que puede alcanzar dicho índice.

Tabla 2. Análisis factorial exploratorio^a

Variable	Percepción RSC	
	Componente 1	Componente 2
Presor1	0,74	-0,05
Presor2	-0,13	0,69
Presor5	-0,13	0,73
Presor6	0,71	-0,37
Presor7	0,81	-0,22
Presor8	-0,23	0,76
Presor10	0,64	-0,17
Presor11	0,63	-0,10
Presor13	-0,32	0,63
Presor15	0,59	-0,35
Presor16	-0,10	0,56

K.M.O. = 0,84
 $\chi^2 (55) = 449,36 (p < 0,01)$
 Autovalores
 Comp. 1 = 4,32; Comp. 2 = 1,36
 %Varianza = 51,69

^a La negrita indica el componente en el que carga principalmente el ítem.

Variables de control. Dado que las acciones de responsabilidad social pueden venir condicionadas por diversas características propias de la empresa (Hillman y Keim, 2001; McWilliams y Siegel, 2000; Ullman, 1985; Waddock y Graves, 1997), se han incluido una serie de variables de control, referidas al año 2006. En primer lugar, se consideró un indicador del rendimiento de la empresa como es la rentabilidad financiera (RF), dada su posible influencia sobre el desarrollo futuro de acciones de RSC (Li y Zhang, 2010; Preston y O'Bannon, 1997). Se optó por esta medida de rendimiento en lugar de la rentabilidad económica debido a su vinculación con el objeto de análisis, al ser la rentabilidad financiera un indicador del excedente para los accionistas. En segundo lugar, también se tuvo en cuenta el nivel de riesgo de la compañía –medido como el cociente entre la deuda total y los fondos propios–, ya que investigaciones previas sugieren que puede afectar al desempeño social (Aupperle et

al., 1985; McWilliams y Siegel, 2000). En tercer lugar, se incluyó el tamaño de la empresa –medido por el logaritmo del número de empleados–, que es una variable relevante pues se ha asociado tradicionalmente de forma positiva con el desempeño social (McWilliams y Siegel, 2000; Waddock y Graves, 1997) debido a que, a medida que las empresas crecen, concentran una mayor atención por parte de los stakeholders y necesitan responder más eficazmente a sus demandas (Burke et al., 1986; Hillman y Keim, 2001). Así, en cuanto a la distribución de esta variable por intervalos, el 63,28% de las compañías en la muestra tienen entre 251 y 500 empleados, siendo el resto empresas muy grandes que cuentan con más de 500 trabajadores. Finalmente, se consideró como variable de control el sector de actividad al que pertenece la empresa –medido como una variable de tipo dummy, de forma que “1 = Empresa pertenece al sector industrial” y “0 = Empresa pertenece al sector servicios”–, debido a que es relevante controlar las diferencias derivadas de la pertenencia a un determinado sector de actividad (Graves y Waddock, 1994; Ndemanga y Koffi, 2009; Waddock y Graves, 1997). En lo que respecta a esta variable, mientras el 41,73% de empresas pertenece al sector industrial, el 58,27% restante pertenece al sector servicios.

3.3. Análisis y resultados

La Tabla 3 recoge los valores medios, desviaciones típicas y coeficientes de correlación de todas las variables utilizadas en el estudio. Aunque algunas variables muestran una correlación estadísticamente significativa, siguiendo la regla empírica de Kleinbaum et al. (1998) el análisis de los factores de inflación de la varianza (FIV) indicó que no había evidencia de multicolinealidad pues ningún FIV fue superior a 10.

Tabla 3. Correlaciones, medias y desviaciones típicas^a

	Media	Desv. típ.	% ^b	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2,25	1,51		1							
2	0,80	0,30		0,24*	1						
3	0,69	0,17		0,33*	0,07	1					
4	0,25	0,16		-0,29**	-0,11	-0,51**	1				
5	0,19	0,48		-0,07	0,05	-0,07	-0,06	1			
6	1,32	16,51		0,12	-0,07	0,01	0,09	-0,45**	1		
7	1,34	5,99		0,08	0,05	-0,11	0,04	0,07	0,01	1	
8			41,73	0,52**	0,11	0,30**	-0,21*	0,11	-0,04	0,11	1

^a n entre 104 y 128. 1 Prácticas RSC; 2 Concentración; 3 Importancia; 4 Subordinación; 5 Rentabilidad financiera; 6 Riesgo; 7 Tamaño; 8 Sector

^b Porcentaje de casos en los que la variable Sector toma valor 1.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Para contrastar las hipótesis planteadas se realizó un análisis de regresión, cuyos resultados se muestran en la Tabla 4. En primer lugar, en el Modelo 1 se incluyó únicamente como variable explicativa la concentración de la propiedad en manos del primer accionista de la empresa, junto con las variables de control. Como puede observarse, el coeficiente de dicha variable resultó positivo y estadísticamente significativo al nivel de 5%, tal y como proponía la Hipótesis 1a.

Para estudiar el efecto de interacción propuesto en la Hipótesis 2, suelen utilizarse dos métodos: el análisis de regresión moderada y el análisis de subgrupos (Arnold, 1982; González-Benito, 2007; Venkatraman, 1989). En primer lugar, se aplicará el análisis de regresión moderada para identificar si una tercera variable, en este caso la percepción de la RSC por parte del directivo, afecta a la forma de la relación lineal entre otra variable explicativa, en esta ocasión la concentración de la propiedad, y la dependiente, es decir, las prácticas de RSC. Según tenga o no esta nueva variable capacidad por sí misma para explicar los valores de la dependiente, estaríamos hablando de variable cuasi-moderadora o de modera pura, respectivamente (Sharma et al., 1981). En cuanto al análisis de subgrupos, servirá para comprobar si la variable moderadora afecta a la fuerza de la relación, es decir, a la capacidad explicativa de la variable independiente. En el caso de que únicamente suceda esto último y no haya efecto sobre la forma, estaríamos ante una variable homologadora. Dada la

bidimensionalidad de la percepción de la RSC, todos estos análisis fueron realizados para cada una de las dos dimensiones identificadas.

Es necesario mencionar que para el desarrollo de un análisis de regresión moderada es aconsejable centrar respecto a la media las variables independientes, esto es, restarles la media, antes de calcular el término de interacción (Aiken y West, 1991). Este procedimiento no afecta al coeficiente de determinación múltiple, R^2 , ni a las probabilidades del modelo, F, ni al valor de los coeficientes de regresión, excepto al término independiente. Entre las ventajas conseguidas se encuentran la reducción y/o eliminación del problema de multicolinealidad entre las variables explicativas y los términos de interacción, así como la obtención de estimaciones más fácilmente interpretables (Cohen et al., 2003; Holmbeck, 2001; Marquardt, 1980). Por tanto, se centraron las variables independientes continuas antes de proceder con el resto de análisis.

En el segundo modelo se introduce en el análisis de regresión como variable independiente la percepción de la RSC por parte de los directivos en sus dos dimensiones. Así, en el Modelo 2a de la Tabla 4 se observa que la importancia concedida a la RSC no resultó significativa cuando se considera su efecto aisladamente. Todo lo contrario sucedió con la subordinación, donde el coeficiente desveló una relación negativa y estadísticamente significativa, tal y como puede apreciarse en el Modelo 2b.

Para conocer el efecto moderador se introdujo en la regresión un término de interacción formado por el producto de la variable independiente y la variable cuya influencia quería estudiarse. Estas regresiones se corresponden con los Modelos 3a y 3b (Tabla 4). En el primero de los modelos, donde se considera la importancia de la RSC, el término de interacción no resultó significativo, con lo que no se apoya la hipótesis de moderación (Baron y Kenny, 1986). Por el contrario, el coeficiente de la interacción entre las variables concentración y subordinación sí que resultó

significativo. El hecho de que la subordinación disfrutaba también de significación por sí misma en el Modelo 2b estaría indicando la presencia de un efecto de cuasi-moderación. El signo negativo del coeficiente de interacción refleja el efecto reductor que sobre la relación inicial entre concentración de propiedad y prácticas de RSC supone la presencia de una mayor percepción de subordinación de la RSC por parte de los directivos. Así pues, la Hipótesis 2 ha podido ser contrastada al menos en cuanto a esta segunda dimensión de la percepción de los directivos.

En cuanto a las variables de control consideradas en los modelos, tanto el tamaño como el sector de actividad resultaron significativos, de tal manera que un mayor tamaño y la pertenencia al sector industrial parecen conducir a un mayor desarrollo de las prácticas de RSC de la compañía. Por su parte, en general, no resultaron significativos ni el riesgo ni la rentabilidad financiera².

Tabla 4. Análisis de regresión moderada^a

Variables independientes	Modelo 1	Modelo 2a	Modelo 3a	Modelo 2b	Modelo 3b
Concentración	0,92*	0,90 [†]	0,90 [†]	0,84 [†]	0,76 [†]
Importancia		1,19	1,16		
Subordinación				-1,86**	-2,36**
Concentración X Importancia			-1,05		
Concentración X Subordinación					-5,18*
Rentabilidad financiera	-0,05	-0,02	-0,01	-0,07	-0,09
Riesgo	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01 [†]
Tamaño	0,26*	0,28*	0,28*	0,27*	0,28*
Sector	1,62**	1,50**	1,50**	1,51**	1,50**
<i>R</i> ²	0,34	0,36	0,36	0,38	0,39
<i>F</i>	11,90**	10,66**	9,09**	13,03**	12,50**

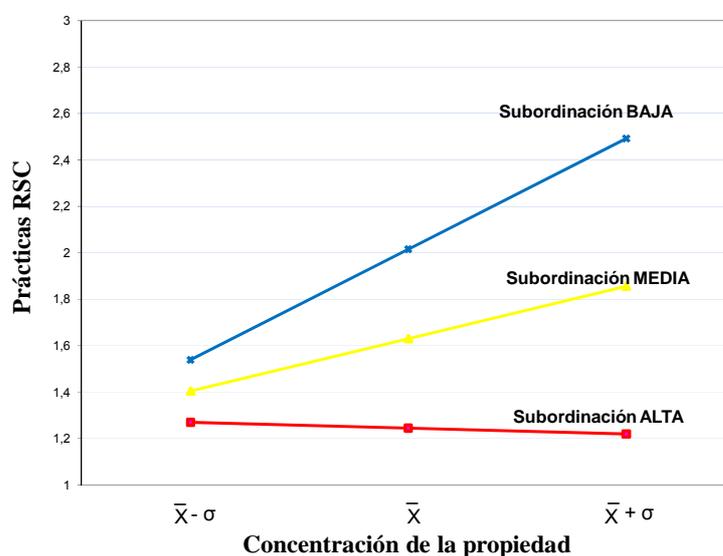
^a Variable dependiente: Prácticas de RSC. *n* = 103.

[†] *p* < 0,10; * *p* < 0,05; ** *p* < 0,01.

² Es necesario mencionar que se repitieron los modelos de análisis tomando como indicador de los resultados la rentabilidad económica, que constituye una medida del excedente del conjunto de la empresa. Los resultados no variaron significativamente.

Dado que se ha obtenido una interacción significativa considerando la dimensión de subordinación de la RSC, en este punto conviene investigar esta interacción para mejorar la comprensión de su significado. La construcción de gráficos es una de las principales técnicas para llevar a cabo este análisis (Aiken y West, 1991) y por ello se elaboró un gráfico de líneas (Figura 1) utilizando el programa Modgraph (Jose, 2008). Este gráfico muestra tres líneas de regresión de las prácticas de RSC a partir de la concentración de la propiedad correspondientes a tres valores determinados de la variable moderadora subordinación de la RSC (valor medio, media menos la desviación típica y media más la desviación típica). De acuerdo con la Figura 1, se puede observar que la subordinación de la RSC modera significativamente la relación entre la concentración de la propiedad y las prácticas de RSC. Esta relación será más fuerte cuando la subordinación de la RSC sea baja y más débil cuando sea alta.

Figura 1: Gráfico de análisis de moderación



Adicionalmente, el programa Modgraph (Jose, 2008) permite analizar la significación de las pendientes de las líneas de regresión calculadas. De esta manera, cabe apuntar que cuando la subordinación de la RSC es baja, las prácticas de RSC tienen un nivel significativamente superior cuando la concentración de la propiedad es alta ($b = 1,610$; $t = 2,895$; $p = 0,005$). Por otra parte, cuando la subordinación de la RSC es alta, no existe una diferencia significativa en las prácticas de RSC para una mayor o menor concentración de la propiedad ($b = 0,085$; $t = -0,128$; $p = 0,899$).

Finalmente, de modo complementario al análisis de regresión moderada, para completar el estudio de los efectos de interacción, es posible realizar un análisis de subgrupos. Este procedimiento básicamente consiste en comparar los coeficientes de regresión de la variable independiente sobre la dependiente, o bien, el porcentaje explicado de la variable dependiente por el modelo, en distintos subgrupos de la muestra que representan distintos estados de la variable moderadora (González-Benito, 2007; Venkatraman, 1989). En este caso, se distinguieron dos subgrupos, incluyendo respectivamente los valores superiores e inferiores a la media, para ambas dimensiones de la variable moderadora (importancia y subordinación de la RSC). Aunque en el caso de la subordinación de la RSC no es estrictamente necesario llevar a cabo este análisis en virtud del análisis de regresión moderada previamente realizado, se decidió incluir esta dimensión con el fin de aportar evidencia adicional a los resultados obtenidos.

En la Tabla 5 se muestran los modelos de regresión planteados según subgrupos de la variable moderadora y que incluyen la concentración de la propiedad como variable independiente, así como las variables de control. Asimismo, para contrastar la equivalencia de los modelos se plantea el test de Chow (1960), de forma que un valor significativo del estadístico apoya la hipótesis de moderación.

Por un lado, al comparar los modelos de “Alta subordinación” y “Baja subordinación”, se observa que el coeficiente de la concentración de la propiedad únicamente es

significativo en el segundo caso, que el R^2 es claramente superior en el modelo de “Baja subordinación” y que el test de Chow es significativo. Esto indica que la subordinación de la RSC actúa como una variable moderadora, y corrobora los resultados del análisis de regresión moderada.

Por otro lado, comparando los modelos de “Alta importancia” y “Baja importancia”, se puede apuntar que el coeficiente de la concentración de la propiedad sólo es significativo en el primer caso, que el R^2 es mayor para el modelo de “Alta importancia” y que el test de Chow es significativo. Así, se puede afirmar que también la importancia de la RSC se comporta como una variable moderadora, en concreto, como una homologadora. Esta variable únicamente afecta a la fuerza de la relación entre concentración y prácticas de RSC, aumentando el valor predictivo del coeficiente de la primera, pero no a la forma de dicha relación, según los resultados obtenidos con el análisis de regresión moderada. De acuerdo con estos resultados, la hipótesis 2 también se contrasta en cuanto a la primera dimensión de la variable moderadora.

Tabla 5. Análisis de subgrupos^a

Variables independientes	Alta Subordinación	Baja Subordinación	Alta Importancia	Baja Importancia
Concentración	0,39	1,32*	1,19 [†]	0,94
Rentabilidad financiera	-0,01	-0,42**	0,16	-0,30 [†]
Riesgo	0,40	0,01	0,01 [†]	-0,02
Tamaño	0,13	0,29 [†]	0,47**	0,09
Sector	1,03*	1,81**	2,02**	1,07*
R^2	0,17	0,48	0,45	0,26
F	1,93	17,01**	11,51**	3,96**
n	42	61	56	47
Test de Chow	3,39**		2,03 [†]	

^a Variable dependiente: Prácticas de RSC.

[†] $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

En definitiva, teniendo en cuenta el análisis de regresión moderada y el análisis de subgrupos, es posible afirmar que la percepción de la RSC por parte de los directivos afecta a la relación entre la concentración de la propiedad y las prácticas de RSC. En concreto, la dimensión importancia de la RSC actúa como una variable homologadora y la dimensión subordinación de la RSC se comporta como una variable cuasi-moderadora.

4. DISCUSIÓN

La comparación de los resultados obtenidos con los de trabajos previos permite realizar algunas reflexiones acerca de las posibles implicaciones que de ellos se derivan. En primer lugar, se ha puesto de manifiesto que la estructura de propiedad de la empresa afecta a la realización de iniciativas socialmente responsables. En concreto, en aquellas compañías con la propiedad más concentrada se desarrolla un mayor nivel de prácticas de RSC, resultado que coincide con el obtenido en los trabajos de Johnson y Greening (1999) y de Harjoto y Jo (2008) para Estados Unidos. Estos autores ponen de manifiesto que los inversores institucionales con una orientación a largo plazo, en particular los fondos de pensiones y las compañías de seguros, y con capacidad para supervisar a la dirección tienen en mayor consideración aspectos sociales y medioambientales a la hora de tomar sus decisiones de inversión. También en esta línea, los resultados de Ndemanga y Koffi (2009) para una muestra de empresas suecas subrayan que, en general, aquellas empresas con una estructura de propiedad menos concentrada se centran más en un objetivo de naturaleza económica, reduciendo de esta manera cualquier inversión en actividades de naturaleza social. Finalmente, Consolandi et al. (2008) para una muestra de países europeos, concluyen que dentro del sistema de gobierno corporativo denominado “latino”, representado por Italia, Francia, Bélgica y España, existe una relación positiva entre la concentración de la propiedad y el desempeño social.

Sin embargo, también existen algunos trabajos que muestran una relación negativa entre la concentración de la propiedad y la implantación de prácticas de RSC (Barnea y Rubin, 2010; Ghazali, 2007; Li y Zhang, 2010; López-Iturriaga et al., 2009; Reverte, 2009). En este sentido, es posible señalar distintos elementos como determinantes potenciales de esta falta de coincidencia en la evidencia empírica.

En primer lugar, se han utilizado una amplia diversidad de indicadores, tales como calificaciones de agencias especializadas (Barnea y Rubin, 2010; Li y Zhang, 2010; Reverte, 2009), cotización en índices de sostenibilidad (López-Iturriaga et al., 2009) e información recogida en los informes anuales de las empresas (Ghazali, 2007), pudiendo variar los resultados en función del elegido.

Por otro lado, el creciente interés por la RSC puede justificar que los resultados obtenidos utilizando datos referidos a periodos más antiguos (Barnea y Rubin, 2010; Ghazali, 2007; López-Iturriaga et al., 2009) difieran de los aquí presentados. Además, trabajos previos emplearon metodologías diferentes como datos de panel (López-Iturriaga et al., 2009) y series temporales (Reverte, 2009).

Finalmente, puede haber influido el diferente entorno institucional (Barnea y Rubin, 2010; Li y Zhang, 2010; Ghazali, 2007) y la restricción del análisis a empresas con cotización bursátil (Ghazali, 2007; Li y Zhang, 2010; López-Iturriaga et al., 2009; Reverte, 2009).

Aun teniendo en cuenta las diferencias anteriores, de acuerdo con nuestros resultados la concentración de la propiedad se ha revelado como un factor positivo a considerar a la hora de explicar la implantación de iniciativas socialmente responsables. En consecuencia, en las empresas de propiedad menos concentrada si se pretende adoptar una política socialmente responsable deberían articularse mecanismos que compensen el efecto positivo que en este sentido pueda tener un gran accionista. Por ejemplo, la entrada de representantes de los distintos stakeholders en los órganos de decisión de la compañía, o al menos la consideración de sus intereses estableciendo

reuniones sistemáticas donde puedan manifestar sus legítimas reivindicaciones. De todos modos, siempre existirán grupos de interés afectados por las acciones de la compañía sin capacidad de influencia suficiente cuyos derechos deberían ser garantizados por parte de las Administraciones Públicas. Esto se viene consiguiendo gracias a legislación de naturaleza diversa (laboral, medioambiental, etc.) y mediante la necesidad de cumplir con prácticas socialmente responsables a la hora de acceder a contratos públicos.

Asimismo, las empresas con un gran accionista se caracterizarán por una orientación a más largo plazo a través de sus prácticas de RSC y tratarán en mayor medida de establecer relaciones duraderas y basadas en la confianza con los diferentes stakeholders, contribuyendo a mejorar las condiciones internas y del entorno (Barnett, 2007; Battacharya et al., 2008). En particular, la RSC, y por ende la concentración de la propiedad, se puede configurar como un elemento destacado para la captación y retención de talento, en la medida en que transmite información positiva sobre las condiciones laborales y los valores y normas de la compañía (Greening y Turban, 2000; Turban y Greening, 1997).

Adicionalmente, se ha detectado un efecto moderador de la percepción de la RSC por parte de los directivos sobre la relación entre concentración de la propiedad y RSC, siendo especialmente importante que dicha percepción sea positiva, y que no sea considerada como un obstáculo para el desarrollo de la compañía. Así pues, acciones formativas y de divulgación que ayuden a reforzar la percepción favorable de la RSC por los directivos se traducirán en un incremento de las prácticas efectivas de responsabilidad social. Este efecto positivo podría ser aún mayor en el caso de las PYMES dado que en este tipo de empresas suele ser habitual la coincidencia de propiedad y control.

5. CONCLUSIONES

Este trabajo trata de identificar el papel que pueden estar jugando los propietarios de una empresa en el desarrollo de prácticas de RSC por parte de la compañía y a partir de ahí conocer cómo los directivos pueden estar influyendo en su efectiva implantación. Así, se pretende avanzar en la investigación de los determinantes de las prácticas socialmente responsables, sugiriendo que la consideración conjunta de ambos grupos puede mejorar la capacidad explicativa de los modelos de análisis.

En relación con el primer objetivo, el hecho de que la propiedad se encuentre concentrada parece incentivar las prácticas de RSC. Su justificación puede provenir de diversos frentes. Por un lado, la concentración de la propiedad está indicando un mayor incentivo y capacidad para controlar el rumbo de la compañía, un compromiso de inversión con perspectiva de permanencia y preocupación por el largo plazo, una mayor aversión al riesgo y una vinculación de la reputación personal a la de la empresa. Ante esta situación, los propietarios con gran participación en el capital promoverán prácticas de RSC al ser acciones de resultados visibles con el paso del tiempo, que ayudan a disminuir el riesgo financiero y sanciones comerciales o incluso judiciales, y a mejorar la reputación de la compañía.

En cuanto al segundo propósito de este estudio, los resultados indicaron que la alineación de la postura de los directivos con el deseo de los grandes accionistas permite que el compromiso de estos últimos con la RSC se materialice en prácticas reales al haber menos obstáculos por parte de la dirección y al considerarse la RSC como un buen negocio en el largo plazo.

Por otra parte, los resultados también sugieren que un mayor tamaño de la empresa y la pertenencia a un sector industrial tienen una influencia positiva sobre el desarrollo de actividades de RSC. La RSC constituye un tema que hoy en día todavía es predominante en las grandes empresas, cuyas acciones están sometidas a mayor exposición pública, debido a su mayor impacto en la vida socioeconómica de los

lugares en que desarrollan sus actividades, y que tienen a priori más capacidad de recursos para abordar políticas de relevancia en esta materia. Por otro lado, dada la propia naturaleza de las actividades de las empresas industriales, éstas suelen ser más susceptibles de verse implicadas en cuestiones relacionadas con la RSC y, especialmente, las derivadas de su potencial impacto medioambiental, debido a que constituye un asunto de mayor trascendencia y utilidad económica para estas empresas.

Como limitación a la hora de interpretar los resultados obtenidos cabe mencionar que la recogida de los datos por medio de un cuestionario postal, y la naturaleza del tema objeto de estudio, pueden dar lugar a un sesgo de conveniencia social, esto es, que la persona que responde trata de hacerlo de acuerdo con lo que está bien visto socialmente. De esta manera, podría existir cierta sobrevaloración en la opinión de los directivos sobre la RSC.

En futuras investigaciones se podría indagar en la relación positiva encontrada en este trabajo entre la concentración de la propiedad y la implantación de actividades de RSC, analizando si dicha relación se mantiene con independencia de la naturaleza del propietario de la compañía (inversores institucionales, individuos o familias...). De igual forma, de acuerdo con Jamali et al. (2008), puede ser de interés incorporar al estudio otras variables relativas al gobierno de la empresa, tales como el tamaño del consejo, su composición o la acumulación de cargos entre presidente del consejo y máximo ejecutivo, tratando de ver si en conjunto la existencia de un buen marco de gobierno corporativo favorece también una involucración más activa en actividades de RSC por parte de las empresas. Asimismo, dada la relevancia de la dirección en el proceso de toma de decisiones en la empresa y, en particular, su influencia sobre la relación entre la concentración de la propiedad y las prácticas de RSC, quizás resulte interesante estudiar cómo el perfil de los directivos, en el continuo agente-steward (Davis et al., 1997), se ve influenciado por la estructura de propiedad y cómo afecta a

la realización de prácticas de RSC. Además, con el fin de extender el ámbito de aplicación del trabajo, cabría apoyarse en la teoría de los stakeholders, incorporando otros grupos además de los propietarios y los directivos a los análisis. En particular, para enriquecer el estudio sería interesante considerar en los análisis a empleados, clientes y proveedores, que tradicionalmente se han caracterizado como stakeholders primarios (Clarkson, 1995).

ANEXO A. Prácticas de RSC

(0 = No y 1 = Si)

Iso9001. La empresa dispone de Certificación ISO 9001

Iso14001. La empresa dispone de Certificación ISO 14001

Ohsas18001. La empresa dispone de Certificación Ohsas18001

Código Ético. La empresa dispone de Código ético

Informe RS. La empresa dispone Informe o Memoria de Responsabilidad Social

ANEXO B. Percepción de la RSC

(Escala de 1 a 7 donde 1 = Totalmente en desacuerdo y 7 = Totalmente de acuerdo)

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

Agle, B.R., Mitchell, R.K. y Sonnenfeld, J.A. (1999): "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values", *Academy of Management Journal*, Vol.42, nº 5, p. 507-525.

Aguilera, R.V., Williams, C.A., Conley, J.M. y Rupp, D.E. (2006): "Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14, nº 3, p. 147-158.

Aguilera, R.V, Rupp, D.E., Williams, C.A. y Ganapathi, J. (2007): "Putting the S back in the corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy Management Review*, Vol.32, nº 3, p. 836-863.

Aiken, L.S. y West, S.G. (1991): *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. SAGE Publications. Newbury Park, CA.

Anderson, R.C., Mansi, S.A. y Reeb, D.M. (2003): "Founding family ownership and the agency cost of debt", *Journal of Financial Economics*, Vol.68, p. 263–285.

Arnold, H.J. (1982): "Moderator variables: A clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.29, nº 2, p. 143-174.

Aupperle, K.E., Carroll, A.B. y Hatfield, J.D. (1985): "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol.28, nº 2, p. 446-463.

Axinn, C.N., Blair, M.E., Heorhiadi, A. y Thach, S.V. (2004): "Comparing ethical ideologies across cultures", *Journal of Business Ethics*, Vol.54, nº 2, p. 103-119.

Barnea, A. y Rubin, A. (2010): "Corporate social responsibility as a conflict between shareholders", *Journal of Business Ethics*, Vol.97, nº 1, p. 71-86.

- Barnett, M.L. (2007): "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol.32, nº 3, p. 794-816.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986): "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, nº 6, p. 1173-1182.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. y Korschun, D. (2008): "Using corporate social responsibility to win the war for talent", *MIT Sloan Management Review*, Vol.49, nº 2, p. 37-44.
- Blair, M. (1995): *Ownership and control. Rethinking governance for the twenty-first century*. The Brooking Institution. Washington DC.
- Burke, L., Logsdon, J.M., Mitchell, W., Reiner, M. y Vogel, D. (1986): "Corporate community involvement in the San Francisco Bay Area", *California Management Review*, Vol.28, nº 3, p. 122-141.
- Chow, G.C. (1960): "Test of equality between sets of coefficients in two linear regressions", *Econometrica*, Vol.28, nº 3, p. 591-605.
- Clarkson, M.B.E. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol.20, nº 1, p. 92-117.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. y Aiken, L.S. (2003): *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers. 3rd ed. Mahwah, NJ.
- Consolandi, C., Nascenzi, P. y Jaiswal-Dale A. (2008): "Ownership concentration and corporate social performance: An empirical evidence for European firms", *Corporate Responsibility Research Conference 2008*. Belfast.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. y Siegel, D. (2008): "The corporate social responsibility agenda", en A. Crane et al. (eds.): *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press. Norfolk, Reino Unido, p. 3-18.
- Cuervo, A. (2004): "El gobierno de la empresa. Un problema de conflicto de intereses", en E. Bueno Campos (ed.): *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Pirámide. Madrid, p. 115-138.

- Cuervo, Á. (2005): "La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa. ¿Compatibilidad?. Revista del Colegio de Economistas de Madrid, nº 106, p. 13-21.
- Cuervo, A. (1991): Rentabilidad y creación de valor en la empresa. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997): "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, Vol.22, nº 1, p. 20-48.
- Demsetz, H. (1988): *Ownership, control and the firm: The organization of economic activity*. Basil Blackwell. New York.
- Etheredge, J.M. (1999): "The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure", *Journal of Business Ethics*, Vol.18, nº 1, p. 51-64.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983a): "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, nº 2, p. 327-349.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983b): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, nº 2, p. 301-325.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. Boston.
- Freeman, R.E., Wicks, A.C. y Parmar, B. (2004): "Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'", *Organization Science*, Vol.15, nº 3, p. 364-369.
- Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13 de septiembre, p. 122-126.
- Ghazali, N.A.M. (2007): "Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: Some Malaysian evidence", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Vol.7, nº 3, p. 251-266.
- González-Benito, J. (2007): "A theory of purchasing's contribution to business performance", *Journal of Operations Management*, Vol.25, nº 4, p. 901-917.
- Goodpaster, K.E. (1991): "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, Vol.1, nº 1, p. 53-73.
- Graves, S.B. y Waddock, S. A. (1994): "Institutional owners and corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol.37, nº 4, p. 1034-1046.

- Greening, D.W. y Turban, D.B. (2000): "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce", *Business and Society*, Vol.39, nº 3, p. 254-280.
- Griffin, J.J y Mahon, J.F. (1997): "The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research", *Business and Society*, Vol.36, nº 1, p. 5-31.
- Grosfeld, I. y Hashi, I. (2007): "Changes in ownership concentration in mass privatised firms: evidence from Poland and Czech Republic", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, nº 4, p. 520-534.
- Guerras, L.Á. (2004): "Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica", *Universia Business Review*, Primer Trimestre, nº 1, p. 116-126.
- Halme, M. y Huse, M. (1997): "The influence of corporate governance, industry, and country factor son environmental reporting", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.13, nº 2, p. 137-157.
- Harjoto, M.A. y Jo, H. (2008): "Corporate social responsibility and operating performance", *Journal of the Academy of Business and Economics*, Vol.8, nº 1, p. 59-71.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1999): "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance", *Academy of Management Journal*, Vol.42, nº 1, p. 87-99.
- Hillman, A.J. y Keim, G.D. (2001): "Source shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?" *Strategic Management Journal*, Vol.22, nº 2, p. 125-139.
- Holmbeck, G.N. (2002): "Post-hoc probing of significant moderational and mediational effects in studies of pediatric populations", *Journal of Pediatric Psychology*, Vol.27, nº 1, p. 87-96.
- Hoopes, D.G. y Miller, D. (2006): "Ownership preferences, competitive heterogeneity, and family-controlled businesses", *Family Business Review*, Vol.19, nº 2, p. 89-101.
- Jacobs, M.T. (1991): *Short-term America: The causes and cures of our business myopia*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Jamali, D.; Safieddine, A. y Rabbath, M. (2008): "Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.15, nº 5, p. 443-459.

- James, H.S. (1999): "Owner as manager, extended horizons and the family firm", *International Journal of the Economics of Business*, Vol.6, nº 1, p. 41-55.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol.3, nº 4, p. 305-360.
- Johnson, S., R., La Porta, F., López de Silanes, F. y Shleifer, A. (2000): "Tunneling", *American Economic Review*, Vol.90, nº 2, p. 22-27.
- Johnson, R.A. y Greening, D.W. (1999): "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol.42, nº 5, p. 564-576.
- Jose, P.E. (2008): *ModGraph-I: A programme to compute cell means for the graphical display of moderational analyses: The internet version, Version 2.0*. Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand. Acceso el 04/03/2010 de <http://www.victoria.ac.nz/psyc/staff/paul-jose-files/modgraph/modgraph.php>
- Kassinis, G.I. y Panayiotou, A. (2006): "Perceptions matter: CEO perceptions and firm environmental performance", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol.23, p. 67-80.
- Kleinbaum, D.G., Kupper, L.L. y Muller, K.E. (1998): *Applied regression analysis and other multivariable methods*. PWS-KENT Publishing Company. Boston, MA.
- Kraft, K.L. (1991): "The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: student responses", *Journal of Business Ethics*, Vol.10, nº 3, p. 179-188.
- Kraft, K.L. y Jauch, L.R. (1992): "The organizational effectiveness menu: A device for stakeholder assessment", *MidAmerican Journal of Business*, Vol.7, nº 1, p. 18-23.
- La Porta, R.; López de Silanes F.; Sheilfer, A. y Vishny, R. (1998): "Law and finance", *Journal of Political Economics*, Vol.106, nº 6, p. 1113-1150.
- La Porta, R.; López de Silanes, F.; Shleifer, A. y Vishny, R. (2000): "Investor protection and corporate governance", *Journal of Financial Economics*, Vol.58, nº 1-2, p. 3-27.
- Laverty, K.J. (1996): "Economic 'short-termism': The debate, the unresolved issues and implications for management", *Academy of Management Review*, Vol.21, nº 3, p. 825-860.
- Li, W. y Zhang, R. (2010): "Corporate social responsibility, ownership structure, and political interference: Evidence from China", *Journal of Business Ethics*, Vol.96, nº 4, p.631-645.

- Lindgreen, A.; Swaen, V. y Johnston, W. (2009): "Corporate social responsibility: an empirical investigation of U.S. organizations", *Journal of Business Ethics*, Vol.85, Suplemento 2, p. 303-323.
- López-Iturriaga, F., Lopez-de-Foronda, O. y Martin Cruz, N. (2009): "Corporate social responsibility and reference shareholders: An analysis of European firms", 13th Annual Conference of The International Society for New Institutional Economics. University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business.
- Mahapatra, S. (1984): "Investor reaction to corporate social accounting. *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol.11, nº 1, p. 29-40.
- Malhotra, N.K. (1981): "A scale to measure self-concepts, person concepts and product concepts", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, nº 4, p. 456-464.
- Margolis, J.D. y Walsh, J.P. (2003): "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, nº 2, p. 268-305.
- Marquardt, D.W. (1980): "You should standardize the predictor variables in your regression models", *Journal of the American Statistical Association*, Vol.75, p. 87-91.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2000): "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?" *Strategic Management Journal*, Vol.21, nº 5, p. 603-609.
- Melé, D. (2007): "Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías", *Ekonomiaz*, nº 65, 2º Cuatrimestre, p. 50-67.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol.22, nº 4, p. 853-886.
- Monks, R. y Minow, N. (1995): *Corporate Governance*. Blackwell. Cambridge, MA.
- Moore, G. (2001): "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol.34, nº 3-4, p. 299-315.
- Ndemanga, D.A. y Koffi, E.T. (2009): *Ownership structure, industry sector and corporate social responsibility (CSR) practices: - The case of Swedish listed companies*. University Essay de la University of Gothenburg's School of Business, Economics and Law.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. y Rynes, S.L. (2003): "Corporate social and financial performance: a meta-analysis", *Organization Studies*, Vol.24, nº 3, p. 403-441.

- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002): "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol.80, nº 12, p. 56-68.
- Porter, M.E. y Kramer, M. R. (2006): "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol.84, nº 12, p. 78-92.
- Prado-Lorenzo, J.M.; Gallego-Alvarez, I. y Garcia-Sanchez, I.M. (2009): "Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.16, nº 2, p. 94–107.
- Prado-Lorenzo, J.M., Gallego-Alvarez, I., García-Sánchez, I.M. y Rodríguez-Domínguez, L. (2008): "Social responsibility in Spain: Practices and motivations in firms", *Management Decision*, Vol.46, nº 8, p. 1247-1271.
- Prencipe, A. (2004): "Proprietary costs and determinants of voluntary segment disclosure: evidence from Italian listed companies", *European Accounting Review*, Vol. 13, p. 319-340.
- Preston L. y O'Bannon D. (1997): "The corporate social-financial performance relationship", *Business and Society*, Vol.36, nº 4, p. 419-429.
- Reverte, C. (2009): "Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms", *Journal of Business Ethics*, Vol.88, nº 2, p. 351-366.
- Salas, V. (2009) "Responsabilidad social corporativa. Entre la ética y el buen gobierno de la empresa", en J.J. Almagro et al. (coords.): *Responsabilidad Social. Una Reflexión Global sobre la RSE*, Prentice Hall Iberia, Madrid, p. 39-50.
- Shafer, W.E., Fukukawa, K. y Lee, G.M. (2007): "Values and the perceived importance of ethics and social responsibility: The U. S. versus China", *Journal of Business Ethics*, Vol.70, nº 3, p. 265-284.
- Sharma, S., Durand, R.M. y Gur-Arie, O. (1981): "Identification and analysis of moderator variables", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, nº 3, p. 291–300.
- Shleifer, A. y Vinshy, R. (1997): "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, Vol.52, nº 2, p. 737-783.
- Simpson, W.G. y Kohers, T. (2002): "The Link between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol.35, nº 2, p. 97-109.

- Singhapakdi, A. (2004): "Important factors underlying ethical intentions of students: Implications for marketing education", *Journal of Marketing Education*, Vol.26, nº 3, p. 261-270.
- Singhapakdi, A., Gopinath, M., Marta, J.K. Larry y Carter, L.L. (2008): "Antecedents and consequences of perceived importance of ethics in marketing situations: A study of Thai businesspeople", *Journal of Business Ethics*, Vol.81, nº 4, p. 887-904.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C.P. y Vitell, S.J. (2001): "How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals", *European Journal of Marketing*, Vol.35, nº 1-2, p. 133-153.
- Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J. y 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, nº 1, p. 49-56.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J., Rallapalli, K.C. y Kraft, K.L. (1996): "The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development", *Journal of Business Ethics*, Vol.15, nº 11, p. 1131-1140.
- Sundaram, A.K. e Inkpen, A.C. (2004): "The corporate objective revisited", *Organization Science*, Vol.15, nº 3, p. 350-363.
- Swanson, D.L. (2008): "Top managers as drivers for corporate social responsibility", en A. Crane et al. (eds.): *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press. Norfolk, Reino Unido, p. 227-248.
- Turban, D. y Greening, D. (1997). "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, Vol.40, nº 3, p. 658-672.
- Ullman, A. A. (1985): "Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U. S. firms", *Academy of Management Review*, Vol.10, nº 3, p. 540-557.
- Useem, M. (1984): *The inner circle: Large corporations and the rise of business political activity in the U.S. and U.K.* Oxford University Press. New York.
- Valentine, S. y Fleischman, G. (2008): "Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol.82, nº 3, p. 657-666.

Venkatraman, N., (1989): "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, Vol.14, nº 3, p. 423–444.

Vitell, S.J. y Ramos, E. (2006): "The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: A comparison of U. S. and Spanish managers", *Journal of Business Ethics*, Vol.64, nº 1, p. 31-43.

Waddock, S. y Graves, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol.18, nº 4, p. 303-319.

Waldman, D.A., de Luque, M.S., Washburn, N., House, R.J., et al. (2006): "Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries", *Journal of International Business Studies*, Vol.37, nº 6, p. 823-837.

Wang, J. y Coffey, B. S. (1992): "Board composition and corporate philanthropy", *Journal of Business Ethics*, Vol.11, nº 10, p. 771-778.

Yaman, H.R. y Gurel, E. (2006): "Ethical ideologies of tourism marketers", *Annals of Tourism Research*, Vol.33, nº 2, p. 470-489.

CAPÍTULO 6:
Reflexión general

Este último capítulo se dedicará a presentar las principales conclusiones extraídas del estudio de la percepción acerca de la relevancia de la RSC en la actividad empresarial por parte de una muestra de directores generales de grandes empresas en España, y de la investigación del desarrollo e implementación de prácticas de RSC en dichas compañías. Además, se mostrarán algunas limitaciones generales del estudio, así como potenciales líneas de trabajo para futuros estudios.

1. CONCLUSIONES

En este epígrafe se reflejará un breve resumen de las conclusiones más relevantes de cada uno de los tres capítulos anteriores de forma separada y se plantearán algunas ideas generales derivadas de la investigación en su conjunto.

1.1. Conclusiones por capítulos

En el Capítulo 3 se ha tratado de investigar qué importancia conceden los altos directivos a la RSC. Así, a partir de una muestra de 324 directores generales de grandes compañías en España, los resultados obtenidos revelan la existencia de dos grupos de directivos en función de 1) 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 2) 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. Entre las dos categorías de directivos mencionadas se pueden observar diferencias significativas a partir de una serie de características de sus empresas: el tamaño, medido con el activo total y como los ingresos de explotación, la edad de la compañía, el sector general de actividad al que pertenece, distinguiendo entre industria y servicios, y la naturaleza internacional de la misma, a partir de la nacionalidad de la matriz o socio mayoritario.

De este modo, 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 tiende a considerarse como un tema propio de las grandes empresas debido al mayor impacto socioeconómico de sus actividades, y también, como un asunto al que dedicar recursos en la medida en que éstos estén disponibles, lo cual, 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 cierta forma, parece razonable pensar que en los primeros años de la empresa haya una mayor preocupación por cuestiones estrictamente económicas y que, a medida que va pasando el tiempo, se tengan en cuenta aspectos de índole social. Asimismo, considerando el sector general de actividad de la empresa, se evidenció 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, al tener en cuenta la internacionalidad de la empresa, se observó una mayor atención a las consideraciones socialmente responsables dentro de la cultura organizativa de compañías internacionales. De esta manera, en resumen, los directivos en empresas más grandes, más antiguas, pertenecientes al sector industrial y de carácter internacional tenderán a percibir que la RSC resulta más relevante para la actividad empresarial.

Por su parte, a pesar de que cabe suponer que diversos factores individuales condicionarán la categoría de los altos directivos en función de sus percepciones acerca de la RSC, en la presente investigación no se encontraron diferencias significativas derivadas de las características personales, sociodemográficas y de

carácter general, que se estudiaron (su edad, su permanencia en la empresa y en el puesto, y su formación).

Finalmente, conviene apuntar que, más allá de las diferencias observadas en las distintas variables relacionadas con la empresa y con los directivos que se han analizado, en los dos grupos obtenidos la importancia concedida a la RSC en la actividad empresarial 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. La positiva valoración que en general realizaron los directores generales encuestados 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.

Seguidamente, en el Capítulo 4, partiendo de una muestra de 149 individuos, se ha tratado de estudiar: 1) cómo influye el perfil directivo del director general, definido de acuerdo con el enfoque Agencia-Stewardship, en su percepción acerca de la relevancia de la RSC; y 2) cómo ambos aspectos contribuyen a explicar el desarrollo de las prácticas de RSC en la empresa.

En este sentido, los resultados muestran que los directores generales más próximos a un perfil de steward, frente al de agente, tenderán a asignar más importancia a la ética y la responsabilidad social. Este hallazgo puede justificarse por la orientación al bienestar social y a los stakeholders de las acciones de RSC del perfil de steward. Una justificación adicional puede provenir del hecho de que los stewards están más preocupados por la maximización del valor de la empresa a largo plazo mientras que los agentes están más centrados en el corto plazo y las consecuencias de las acciones de RSC se consideran normalmente positivas a largo plazo. Del mismo modo, aquellos altos directivos más cercanos al modelo de steward tenderán a promover en mayor medida que los agentes la implantación de prácticas de RSC. La

razón de este resultado puede hallarse en la mayor discrecionalidad de la que disfrutaban los stewards en la dirección de la empresa, que les permite llevar a cabo acciones de RSC más fácilmente. Adicionalmente, las compañías gestionadas por stewards tienden a incurrir en menores costes de supervisión que aquellas dirigidas por agentes, lo cual, posibilita la disposición de recursos excedentes, que pueden dedicarse a financiar proyectos socialmente responsables.

Asimismo, es preciso señalar que, si bien en principio el perfil directivo afecta a la ejecución de dichas prácticas de RSC, la percepción acerca de su trascendencia para la compañía será un determinante fundamental. En concreto, los resultados indican que el impacto del perfil directivo, como agente o como steward, sobre las prácticas de RSC se ejerce principalmente de forma indirecta a través de dicha percepción.

Adicionalmente, también se han encontrado otras relaciones interesantes: primero, que la edad de la empresa influye de forma positiva en las prácticas de RSC de la empresa, de manera que una vez que se implementan estas acciones, las expectativas de los stakeholders se mantienen o crecen a lo largo del tiempo; y segundo, la edad del director general influye en la subordinación de la ética y la responsabilidad social, de modo que los directivos más jóvenes son más receptivos a nuevos enfoques y pueden tener un mayor interés en el campo de la responsabilidad social.

En conclusión, es posible señalar que las iniciativas socialmente responsables serán desarrolladas en mayor medida por parte de directores generales cercanos al modelo de steward, y que para el desarrollo futuro de la RSC es necesario extender la noción de que se trata de un aspecto importante para el positivo devenir de la actividad empresarial.

Posteriormente, en el Capítulo 5, se ha tratado de ampliar el ámbito de la investigación para ver qué papel juegan los accionistas en la implantación de la RSC, estudiando el efecto de la concentración de la propiedad con una muestra de 128 observaciones.

Asimismo, también se ha tenido en cuenta la influencia de los directivos sobre esa relación potencial, a través de su percepción acerca del papel de la RSC. Así, se ha pretendido avanzar en la investigación de los determinantes de las prácticas socialmente responsables, planteando que la consideración conjunta de ambos grupos, propietarios y altos directivos, puede mejorar la capacidad explicativa de los modelos de análisis.

Los resultados obtenidos sugieren, por una parte, que una mayor participación en el capital por parte del primer gran accionista puede derivar en un mayor compromiso con la RSC. En este sentido, la concentración de la propiedad está indicando un mayor incentivo y capacidad para controlar el rumbo de la compañía, un compromiso de inversión con perspectiva de permanencia y preocupación por el largo plazo, una mayor aversión al riesgo y una vinculación de la reputación personal a la de la empresa, y todo ello se traduce en más RSC.

Por otra parte, esta relación entre la concentración de la propiedad y el desarrollo de prácticas socialmente responsables se verá afectada por la relevancia percibida de la RSC por parte de los directores generales. Aquí, los resultados indicaron que la alineación de la postura de los directivos con el deseo de los grandes accionistas permite que el compromiso de estos últimos con la RSC se materialice en prácticas reales al haber menos obstáculos por parte de la dirección y al considerarse la RSC como un buen negocio en el largo plazo.

Adicionalmente, los resultados también muestran que un mayor tamaño de la empresa y la pertenencia a un sector industrial tienen una influencia positiva sobre el desarrollo de actividades de RSC.

En síntesis, parece que los propietarios con gran participación en el capital tienden a promover iniciativas socialmente responsables, como acciones con resultados visibles a medio o largo plazo, y que ayudan a disminuir los riesgos empresariales y a mejorar la reputación de la compañía y que, en general, este compromiso con la RSC por parte

de los accionistas se materializará especialmente en prácticas reales cuando los directores generales consideren que éstas resultan beneficiosas para las compañías.

1.2. Conclusiones globales

Del conjunto del trabajo pueden extraerse dos ideas globales. En primer lugar, teniendo en cuenta los tres capítulos anteriores, es posible concluir que la percepción de los directores generales acerca de la relevancia de la RSC en la empresa viene condicionada por una serie de factores personales y organizativos. Dentro de la primera categoría se encuentran la edad del directivo y, principalmente, el perfil directivo, delimitado dentro del continuo entre agente y steward (Davis et al., 1997). Así, primero, parece que aquellos directores generales de menor edad pueden tener un mayor interés en el campo de la responsabilidad social (Arlow, 1991) y ser más receptivos a las nuevas ideas de gestión (Mellahi y Guermat, 2004); y segundo, los directores generales más cercanos al perfil de steward, caracterizado por una orientación colectivista, a largo plazo y por el compromiso con el bienestar, el crecimiento y la integridad de todos los stakeholders (Caldwell et al., 2008; Davis et al., 1997; Kouzes and Posner, 1993; Hernández, 2008), concederán mayor importancia a las cuestiones sociales en el seno de la empresa.

Dentro de la categoría de factores organizativos, en general, el tamaño y la edad de la empresa ejercerán una influencia positiva sobre la percepción de los directivos, de manera que estos últimos serán más conscientes de la relevancia de las cuestiones sociales en empresas más grandes, debido a su mayor impacto en las comunidades en que desarrollan sus actividades (Hillman y Keim, 2001), y más consolidadas, en la medida en que, con el paso del tiempo, las empresas tenderán a extender sus preocupaciones más allá de la supervivencia y los resultados económicos, adoptando iniciativas socialmente responsables (Roberts, 1992). Asimismo, también parece que la internacionalidad de una compañía puede condicionar la percepción de su director

general acerca de la RSC, lo cual, podría reflejar una mayor atención a estas consideraciones dentro de la cultura organizativa de empresas globalizadas. Finalmente, la pertenencia a un sector general de actividad, bien industria, bien servicios, afecta a la percepción del papel de la RSC por parte del director general, de modo que se tiende a considerar que la RSC es un asunto de mayor trascendencia y utilidad económica para las empresas industriales. En este sentido, cabe apuntar que el mayor impacto en materia medioambiental de este tipo de compañías puede estar contribuyendo a que la atención de sus directivos a la RSC sea superior.

En segundo lugar, y de forma análoga al punto anterior, en los capítulos previos de esta investigación se pone de manifiesto que existen distintas características personales y organizativas que determinan el desarrollo e implementación de prácticas de RSC por parte de las compañías. Así, enmarcadas en el primer grupo se encuentran el perfil directivo, planteado según el enfoque Agencia-Stewardship (Davis et al., 1997), y, esencialmente, el papel percibido de la RSC en la actividad empresarial (Singhapakdi et al., 1995, 1996). En cuanto al perfil directivo, aquellas empresas cuyos altos directivos pueden considerarse como stewards desarrollarán más prácticas de RSC que aquellas dirigidas por agentes, puesto que, por un lado, los stewards tendrán mayor discrecionalidad para llevar a cabo este tipo de acciones más fácilmente (Davis et al., 1997; Hemingway y Maclagan, 2004) y, por otro, podrán disponer de recursos excedentes derivados de unos menores costes de supervisión (Davis et al., 1997; Preston y O'Bannon, 1997). Sin embargo, a pesar de la influencia previamente mencionada, el factor personal o individual que afecta de forma más decisiva a la implementación de prácticas de RSC será la percepción del directivo acerca de la relevancia de las cuestiones éticas y sociales. Así, se apoya la idea lógica de que los directivos promoverán más iniciativas de RSC cuando las consideren básicas para la eficacia organizativa (Singhapakdi et al., 2001). Por tanto, se subraya la importancia de las percepciones de los directivos en el desarrollo de la RSC

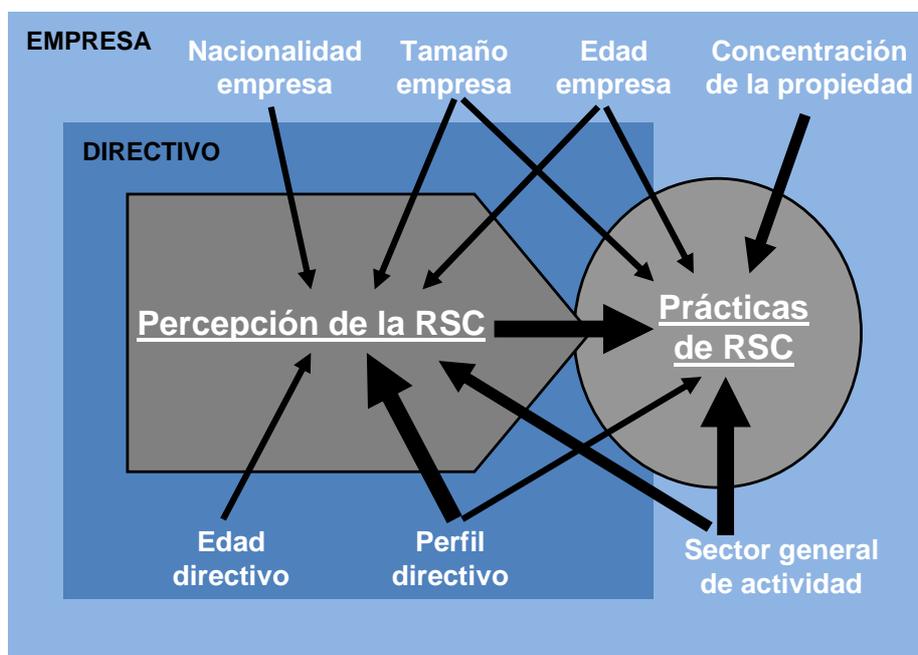
(Kassinis y Panayiotou, 2006; Maon et al., 2008) y la necesidad de una valoración positiva para la puesta en práctica de este tipo de acciones (Kraft y Singhapakdi, 1991).

Por otra parte, en el segundo grupo de factores, los organizativos, el tamaño de la compañía puede constituir un elemento condicionante del nivel de prácticas de RSC alcanzado (Bajo Davó y Durán Herrera, 2009). Así, aquellas empresas más grandes tenderán a desarrollar más acciones de RSC ya que, en general, a medida que las empresas crecen, concentran una mayor atención por parte de los stakeholders y necesitan responder más eficazmente a sus demandas (Burke et al., 1986; Hillman y Keim, 2001). Seguidamente, también la edad de la empresa parece ejercer cierta influencia en este sentido. En particular, las compañías más longevas, con más años en funcionamiento, pueden realizar más actividades de RSC puesto que la implicación de la empresa en esta materia normalmente se va afianzando con el paso del tiempo debido a la generación de expectativas entre sus stakeholders que complican la renuncia o disminución de estas prácticas (Moore, 2001; Roberts, 1992). Asimismo, otro factor que influirá significativa y positivamente en el desarrollo de acciones de RSC en la empresa es la concentración de la propiedad. Así, en aquellas empresas caracterizadas por la presencia de propietarios con gran participación en el capital, éstos tenderán a promover iniciativas de RSC al considerarlas inversiones con una perspectiva a largo plazo, que contribuyen a reducir riesgos financieros, medioambientales, etc., y que pueden favorecer la reputación de la compañía. Por último, el sector general de actividad al que pertenece la compañía condicionará decisivamente la implementación de prácticas de RSC. En este sentido, las empresas industriales, frente a las de servicios, tienden a realizar más acciones socialmente responsables puesto que, por la propia naturaleza de sus actividades, estas compañías suelen ser más susceptibles de verse implicadas en cuestiones

relacionadas con la RSC y, especialmente, las derivadas de su potencial impacto medioambiental.

En síntesis, y de acuerdo con las afirmaciones anteriores, a continuación se plantea un resumen gráfico orientativo con las distintas variables relevantes que se han mencionado (Figura 1), de tal manera que las diferencias en el tamaño de las flechas tratan de mostrar la distinta intensidad de la influencia que ejercen sobre la percepción o las prácticas de RSC las variables correspondientes.

Figura 1. Modelo de análisis aplicado: Resumen



Adicionalmente, conviene reflejar aquí algunos comentarios finales derivados de esta investigación. Primero, se pone de manifiesto la necesidad y la relevancia de analizar factores de los altos directivos relacionados con aspectos psicológicos y cognitivos (Carpenter et al., 2004; Hambrick, 2007), ya que constituyen importantes antecedentes de su conducta (Fishbein y Ajzen, 1975) y, dada su destacada posición en la empresa

(Hambrick y Mason, 1984), de las acciones desarrolladas por esta última. Así, en concreto, tanto el perfil directivo, dentro del continuo entre agente y steward (Davis et al., 1997), como el papel percibido de la ética y la responsabilidad social (Singhapakdi et al., 1995, 1996) representan conceptos interesantes para incorporar a los modelos de análisis con el propósito de seguir avanzando en el estudio de la RSC. Segundo, en línea con esta última idea, de continuar la investigación en materia de RSC, además de considerar los factores individuales de los directivos, también es preciso tener en cuenta las características organizativas (Marz et al., 2003), tales como el tamaño o la edad de la empresa, ya que ejercen una influencia sustancial sobre la implementación de las acciones socialmente responsables. En concreto, se revela que el sector general de actividad al que pertenece la compañía condiciona decisivamente el nivel de prácticas de RSC desarrolladas. Finalmente, se muestra que los propietarios o accionistas, a través del grado de concentración de la propiedad, pueden influir significativamente en el nivel de implicación en materia de RSC. De esta manera, se sugiere que la consideración simultánea de los dos grupos con mayor poder para la efectiva implementación de la RSC, los altos directivos y los propietarios, puede mejorar la capacidad explicativa de los modelos de análisis en este campo.

2. LIMITACIONES

En primer lugar, al diseñar la investigación articulando el cuestionario en dos partes, la correspondiente a las medidas de la percepción de la RSC y perfil directivo fue respondida por 324 directores generales, mientras que la segunda, con la medida de las prácticas de RSC, solo fue contestada por 149. Por este motivo se presenta un cambio sensible en la muestra del Capítulo 3 frente a las de los capítulos 4 y 5.

En segundo lugar, como limitación a la hora de interpretar los resultados obtenidos, cabe mencionar que la recogida de los datos por medio de un cuestionario postal, y la naturaleza del tema objeto de estudio, pueden dar lugar a un sesgo de conveniencia

social, esto es, que la persona que responde trate de hacerlo de acuerdo con lo que está bien visto socialmente. De esta manera, podría existir cierta sobrevaloración en la opinión de los directivos sobre la RSC, o bien, que solo respondan si están dispuestos a dar puntuaciones elevadas.

Finalmente, la muestra empleada en el estudio procede exclusivamente de España y la percepción de la RSC puede ser diferente en otros países. En este sentido, por ejemplo, Vitell y Ramos (2006) reflejan que los directivos en España tienden a percibir una menor relevancia de la ética y la responsabilidad social que sus colegas en Estados Unidos.

3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Para trabajos futuros, y partiendo de la teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010), cabe la posibilidad de ampliar el ámbito de aplicación del estudio incorporando otros grupos además de los propietarios y los directivos. En concreto, resulta interesante considerar distintos aspectos relacionados con empleados, clientes o proveedores, dado que se trata de stakeholders primarios, que ejercen una influencia significativa sobre las compañías (Clarkson, 1995).

Asimismo, debido a la influencia de la propiedad y del sector general de actividad sobre el desarrollo y la implementación de las prácticas de RSC, puede plantearse para futuras investigaciones (a) analizar la naturaleza del propietario de la compañía, así como otras variables relativas al gobierno de la empresa (Jamali et al., 2008), por ejemplo: el tamaño del consejo, su composición o la acumulación de cargos entre presidente del consejo y máximo ejecutivo; y (b) desarrollar la variable dicotómica que se ha planteado con el fin de averiguar si los resultados obtenidos se mantienen con independencia del tipo de actividad industrial que lleve a cabo la empresa.

Otra línea de acción potencialmente interesante consistiría en incorporar el perfil directivo, planteado desde el enfoque Agencia-Stewardship (Davis et al., 1997), al análisis de la relación entre la concentración de la propiedad y las prácticas de RSC. Aquí, el propósito sería estudiar cómo el perfil directivo se ve influenciado por la estructura de propiedad y, a su vez, cómo afecta a la realización de prácticas de RSC.

Específicamente, en relación con las prácticas de RSC puede surgir otra posibilidad derivada de la recomendación de Pelozo y Shang (2010). Estos autores plantean que, dada la naturaleza multidimensional de la RSC, conviene distinguir entre las diferentes actividades que se consideren. De este modo, en línea con el presente trabajo, puede resultar de interés desagrupar la medida de las prácticas de RSC para analizar las relaciones con distintas variables de cada uno de sus componentes por separado.

Adicionalmente, en las conclusiones generales se ha puesto de manifiesto que en la presente investigación se han considerado factores individuales y organizativos como variables explicativas, tanto de la percepción de la relevancia de la RSC como de la ejecución de las prácticas de RSC. Así, cabe plantear la posibilidad de utilizar datos del entorno para futuras investigaciones, es decir, recurrir a variables de carácter económico, social, etc., procedentes de fuentes externas, como por ejemplo el INE, para analizar su influencia potencial sobre la RSC.

Por otra parte, cabe plantear el reenvío de la primera parte del cuestionario, la referida a la percepción de la relevancia de la RSC en la empresa y al perfil directivo, a los directores generales que respondieron la primera vez, con una doble finalidad. Primero, en relación con la percepción, puede resultar interesante analizar la evolución potencial de la misma como consecuencia del contexto actual de crisis económica. Así, es posible que la importancia percibida de la RSC haya aumentado, enfatizando su carácter estratégico como elemento de diferenciación, cada vez más necesaria para competir con éxito y sobrevivir, o bien, que se haya reducido, considerándola una mera actividad cosmética a la que destinar recursos en la medida en que estos estén

disponibles, a la que dedicarse en un clima de bonanza económica. Asimismo, y en segundo lugar, respecto al perfil directivo, definido de acuerdo con el marco teórico Agencia-Stewardship, cabe estudiar su posible modificación a lo largo del tiempo. Esta idea se basa en la propuesta de Pastoriza-Rivas (2011), que sugiere la incorporación de aspectos dinámicos para mejorar la teoría Stewardship, planteando que los individuos pueden cambiar sus preferencias a medida que interaccionan con distintos stakeholders. De esta manera, con el paso del tiempo, los directivos pueden tender a comportarse como stewards, fomentando la confianza y sirviendo a los intereses a largo plazo de la compañía (Hernández, 2008).

Por último, también puede surgir una interesante línea de trabajo partiendo de la noción de que las percepciones y conductas en materia de RSC por parte de los líderes, los directores generales en este caso, pueden ser un determinante de la importancia que conceden a esta cuestión los empleados en sus procesos de toma de decisiones (Waldman et al., 2006). Así, podría plantearse establecer contactos más significativos con algunas compañías, con el fin de poder facilitar el cuestionario acerca de la percepción de la relevancia de la RSC para su respuesta a varios trabajadores de distintos niveles y áreas funcionales de dichas empresas. En este sentido, se trataría de corroborar si los líderes que valoran los aspectos éticos y sociales constituyen modelos positivos de conducta para sus empleados (Brown y Treviño, 2006; Svensson y Wood, 2008), es decir, si extienden su orientación y transmiten cuáles son los cursos de acción apropiados en la compañía (Singhapakdi et al., 2010; Singhapakdi y Vitell, 2007).

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Abdul Rashid, M.Z. y Ibrahim, S. (2002): "Executive and management attitudes towards corporate social responsibility in Malaysia", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 2, nº 4, p. 10-16.
- Abouzeid, K. M. y Weaver, C. N. (1978): "Social Responsibility in the Corporate Goal Hierarchy", *Business Horizons*, Vol. 21, nº 3, p. 29-35.
- Abrams, F.K. (1951): "Management's responsibilities in a complex world", *Harvard Business Review*, Vol. 29, nº 3, p. 29-34.
- Agle, B.R.; Donaldson, T.; Freeman, R.E.; Jensen M.; Mitchell, R.K. y Wood, D.J. (2008): "Dialogue: Toward superior stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, nº 2, p. 153-190.
- Agle, B.R.; Mitchell, R.K. y Sonnenfeld, J.A. (1999): "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 5, p. 507-525.
- Aguilera, R.V.; Rupp, D.E.; Williams, C.A. y Ganapathi, J. (2007): "Putting the S back in the corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy Management Review*, Vol. 32, nº 3, p. 836-863.
- Aguilera, R.V.; Williams, C.A.; Conley, J.M. y Rupp, D.E. (2006): "Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14, nº 3, p. 147-158.
- Ahmed, M.M.; Chung, K.Y. y Eichenseher, J.W. (2003): "Business Students' Perception of Ethics and Moral Judgment: A Cross-Cultural Study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 43, nº 1-2, p. 89-102.
- Aiken, L.S. y West, S.G. (1991): *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. SAGE Publications. Newbury Park, CA.
- Ajzen, I. (1991): "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, nº 2, p. 179-211.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (2005): "The influence of attitudes on behavior", en D. Albarracín, B.T. Johnson, y M.P. Zanna (eds.): *The Handbook of Attitudes*, Erlbaum, Mahwah, NJ, p. 173-221.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall. Englewood-Cliffs, Nueva Jersey, Estados Unidos.

- Ajzen, I.; y Madden, T.J. (1986): "Prediction of goal directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 22, p. 453-474.
- Alchian, A.A. y Demsetz, H. (1972): "Production, information costs and economic organization", *American Economic Review*, Vol. 62, nº 5, p. 777-795.
- Anderson, R.C.; Mansi, S.A. y Reeb, D.M. (2003): "Founding family ownership and the agency cost of debt", *Journal of Financial Economics*, Vol. 68, p. 263-285.
- Andersson, L.M.; Giacalone, R.A. y Jurkiewicz, C.L. (2007): "On the relationship of hope and gratitude to corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 70, nº 4, p. 401-409.
- Ang, S.H. y Leong, S.M. (2000): "Out of the mouths of babes: Business ethics and youths in Asia", *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, nº 2, p. 129-144.
- Arlow, P. (1991): "Personal Characteristics in College Students' Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics* Vol. 10, nº 1, p. 63-69.
- Arnold, H.J. (1982): "Moderator variables: A clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 29, nº 2, p. 143-174.
- Arora, P. y Dharwadkar, R. (2011): "Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): the moderating roles of attainment discrepancy and organization slack", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 19, nº 2, p. 136-152.
- Arrow, K.J. (1985): "The Economics of Agency", en Pratt, J.W. y Zeckhauser, R.J. (eds.): *Principals and Agents: The Structure of Business*. Harvard Business School Press. Boston, p.37-51.
- Aupperle, K.E.; Carroll, A.B. y Hatfield, J.D. (1985): "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, nº 2, p. 446-463.
- Axinn, C.N.; Blair, M.E.; Heorhiadi, A. y Thach, S.V. (2004): "Comparing ethical ideologies across cultures", *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, nº 2, p. 103-119.
- Bageac, D.; Furrer, O. y Reynaud, E. (2011): "Management Students' Attitudes Toward Business Ethics: A Comparison Between France and Romania", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, nº 3, p. 391-406.

- Bagnoli, M. y Watts, S. (2003): "Selling to socially responsible consumers: competition and the private provision of public goods", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 12, p. 419-445.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988): 'On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, nº 1, p. 74-94.
- Bajo Davó, N. y Durán Herrera, J.J. (2009): "Responsabilidad social y variables estratégicas en las grandes empresas españolas", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 2, Mayo-Agosto, p. 51-76.
- Bandura, A. (1977): "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Vol. 84, nº 2, p. 191-215.
- Barnea, A. y Rubin, A. (2010): "Corporate social responsibility as a conflict between shareholders", *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, nº 1, p. 71-86.
- Barnett, M.L. (2007) "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 32, nº 3, p. 794-816.
- Baron, D.P. (2001): "Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 10, nº 1, p. 7-45.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986): "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, nº 6, p. 1173-1182.
- Bebchuk, L.A. (1999): "A rent-protection theory of corporate ownership and control", *National Bureau of Economic Research, Working Paper N° 7203*.
- Becker, M.H. (1974): "The health belief model and personal health behavior", *Health Education Monographs*, Vol. 2, p. 324-508.
- Bello, L.; Vázquez Casielles, R. y Trespalacios, J.A. (1996): *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Civitas. Madrid.
- Berle, A. y Means, G. (1932): *The modern corporation and private property*, Macmillan, Nueva York.
- Bernardi, R.A. (2006): "Associations between Hofstede's Cultural Constructs and Social Desirability Response Bias", *Journal of Business Ethics*, Vol. 65, nº 1, p. 43-53.

- Berrone, P. y Gómez-Mejía, L.R. (2009): "The Pros and Cons of Rewarding Social Responsibility at the Top", *Human Resource Management*, Vol. 48, nº 6, p. 959-971.
- Bhattacharya, C.B.; Sen, S. y Korschun, D. (2008): "Using corporate social responsibility to win the war for talent", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, nº 2, p. 37-44.
- Blair, M. (1995): *Ownership and control. Rethinking governance for the twenty-first century*. The Brooking Institution. Washington DC.
- Block, P. (1993): *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. Berret-Koehler Publishers. San Francisco, California, Estados Unidos.
- Blowfield, M. y Murray, A. (2008): *Corporate Responsibility: a Critical Introduction*. Oxford University Press. Oxford.
- Boal, K.B. y Hooijberg, R. (2000): "Strategic Leadership: Moving On", *Leadership Quarterly*, Vol. 11, nº 4, p. 515-549.
- Boal, K.B. y Peery, N. (1985): "The cognitive structure of corporate social responsibility", *Journal of Management*, Vol. 11, nº 3, p. 71-82.
- Bolton, P. y Von Thadden, E. (1988): "Blocks, liquidity, and corporate control", *Journal of Finance*, Vol. 52, nº 1, p. 1-25.
- Bowen, H. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper. Nueva York.
- Boyd, B.K.; Dess, G. y Rasheed, A.M. (1993): "Divergence between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences", *Academy of Management Review*, Vol. 18, nº 2, p. 204-226.
- Brammer, S.; Williams, G. y Zinkin, J. (2007): "Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample", *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, nº 3, p. 229-243.
- Brønn, P.S. y Vidaver-Cohen, D. (2009): "Corporate Motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, Suplemento 1, p. 91-109.
- Brown, M.E. y Treviño, L.K. (2006): "Ethical leadership: A review and future directions", *Leadership Quarterly*, Vol. 17, nº 6, p. 595-616.
- Bruner, J.S. (1958): "Social Psychology and Perception", en E. Maccoby, T. Newcomb y E. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*. Holt (3ª Ed.). Nueva York, p.85-94

- Buchanan, D. y Huczynski, A. (1997): *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Prentice-Hall Europe (3ª ed.). Londres.
- Burkart, M. y Panunzi, F. (2001): "Agency conflicts, ownership concentration and legal shareholder protection", Working paper series, 2708, Center for Economic Policy Research.
- Burke, L. y Logsdon, J.M. (1996): "How corporate social responsibility pays off", *Long Range Planning*, Vol. 29, nº 4, p. 495-502.
- Burke, L.; Logsdon, J.M.; Mitchell, W.; Reiner, M. y Vogel, D. (1986): "Corporate community involvement in the San Francisco Bay Area", *California Management Review*, Vol. 28, nº 3, p. 122-141.
- Burnaz, S.; Serap Atakan, M.G.; Ilker Topcu, Y. y Singhapakdi, A. (2009): "An Exploratory Cross-Cultural Análisis of Marketing Ethics: The Case of Turkish, Thai, and American Businesspeople", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, Suplemento 3, p. 371-382.
- Cabeza García, L. (2007): *Procesos de Privatización en España: Implicaciones y Determinantes*. Tesis Doctoral Publicada. Universidad de Oviedo. Oviedo, España.
- Cabrera, M.K.; Déniz, M.C. y Santana, D.J. (2005): "Responsabilidad social corporativa y empresa familiar", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, nº 4, p. 43-58.
- Cacioppe, R.; Forster, N. y Fox, M. (2008): "A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, nº 3, p. 681-700.
- Caers, R.; Du Bois, C.; Jegers, M.; De Gieter, S.; Schepers, C. y Pepermans, R. (2006): "Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 17, nº 1, p. 25-47.
- Caldwell, C.; Hayes, L.A.; Karri, R. y Bernal, P. (2008): "Ethical stewardship -Implications for leadership and trust", *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, nº 1-2, p. 153-164.
- Caldwell, C. y Karri, R. (2005): "Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust", *Journal of Business Ethics*, Vol. 58, nº 1/3, p. 249-259.
- Caldwell, C.; Karri, R. y Vollmar, P. (2006): "Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from the Follower's Perspective", *Journal of Business Ethics* Vol. 66, nº 2/3, p. 207-223.

- Capriotti, P. y Moreno, A. (2007): "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites", *Public Relations Review*, Vol. 33, nº 1, p. 84-91.
- Carpenter, M.A.; Geletkanycz, M.A. y Sanders, W.G. (2004): "Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition", *Journal of Management*, Vol. 30, nº 6, p. 749-778.
- Carroll, A.B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, nº 4, p. 497-506.
- Carroll, A.B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, nº 4, p. 39-48.
- Carroll, A.B. (1999): "Corporate social responsibility. evolution of a definitional construct", *Business and Society*, Vol. 38, nº 3, p. 268-295.
- Carroll, A.B. y Buchholtz, A.K. (2006): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Thomson South-Western (6ª ed.). Mason, Ohio, Estados Unidos.
- Carroll, A.B. y Shabana, K.M. (2010): "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, nº 1, p. 85-105.
- Chatterji, A.K.; Levine, D.I. y Toffel, M.W. (2009): "How well do social ratings actually measure corporate socialresponsibility?", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 18, nº 1, p. 125-169.
- Child, J. (1972): "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, Vol. 6, p. 1-22.
- Chow, G.C. (1960): "Test of equality between sets of coefficients in two linear regressions", *Econometrica*, Vol. 28, nº 3, p. 591-605.
- Chrisman, J.; Chua, J.H.; Kellermanns, F. y Chang, E. (2007): "Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms", *Journal of Business Research*, Vol. 60, nº 11, p. 1030-1038.
- Claessens, S.; Djankov, S. y Lang, L. (2000): "The separation of ownership and control in East Asian corporations", *Journal of Financial Economics*, Vol. 58, p. 81-112.
- Claessens, S.; Djankov, S.; Fan, J. y Lang, L. (2002): "Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings", *Journal of Finance*, Vol 57, p. 2741-2771.

- Clarkson, M.B.E. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 1, p. 92-117.
- CNMV, Comisión Nacional del Mercado de Valores (2004): Circular 1/2004, de 17 de marzo, sobre el informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores, y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas
- Coase, R.H. (1937): "The Nature Of The Firm", *Economica*, Vol. 4, p. 386-405.
- Cochran, P.L. (2007): "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizons*, Vol. 50, nº 6, p. 449-454
- Cochran, P.L. y Wood, R.A. (1984): "Corporate social responsibility and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, nº 1, p. 42-56.
- Cohen, J.; Cohen, P.; West, S.G. y Aiken, L.S. (2003): *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers (3ª ed.). Mahwah, Nueva Jersey.
- Comisión Europea (2004): European multistakeholder forum on CSR. Final results & recommendations, 29 junio 2004. [http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr]
- Consolandi, C.; Nascenzi, P. y Jaiswal-Dale A. (2008): "Ownership concentration and corporate social performance: An empirical evidence for European firms", *Corporate Responsibility Research Conference 2008*. Belfast.
- Crane, A.; McWilliams, A.; Matten, D.; Moon, J. y Siegel, D. (2008): "The corporate social responsibility agenda", en A. Crane et al. (eds.): *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press. Norfolk, Reino Unido, p. 3-18.
- Crespí, R. y García-Cestona, M.Á. (2002): "Propiedad y control: una perspectiva europea", *Ekonomiaz*, nº 50, 2º Cuatrimestre.
- Crespí, R. y Jansson, E. (2004): "Estructura de propiedad en las grandes sociedades anónimas por acciones. Evidencia empírica española en el contexto internacional," Working Paper 200403, Department of Business Economics, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cuadras, C.M. (1991): *Métodos de análisis multivariante*. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona.

- Cuervo, Á. (1991): Rentabilidad y creación de valor en la empresa. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona.
- Cuervo, Á. (2004): "El gobierno de la empresa. Un problema de conflicto de intereses", en E. Bueno Campos (ed.): El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza. Pirámide. Madrid, p. 115-138.
- Cuervo, Á. (2005): "La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa. ¿Compatibilidad?. Revista del Colegio de Economistas de Madrid, nº 106, p. 13-21.
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Estados Unidos.
- Dahlsrud, A. (2008): "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, nº 1, p. 1-13.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997) "Toward a stewardship theory of management", Academy of Management Review, Vol. 22, nº 1, p. 20-48.
- Davis, K. (1960): "Can business afford to ignore its social responsibilities?", California Management Review, Vol. 2, nº 3, p. 70-76.
- Davis, K. y Blomstrom, R.L. (1975): Business and Society: Environment and Responsibility. McGraw-Hill (3ª ed.). Nueva York.
- de Bakker, F.G.A.; Groenewegen, P. y den Hond, F. (2005): "A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance", Business and Society, Vol. 44, nº 3, p. 283-317.
- de la Cuesta, M. (2004): "El porqué de la responsabilidad social corporativa", Boletín Económico del ICE, nº 2813, p. 45-58.
- Deckop, J.R.; Mangel, R. y Cirka, C.C. (1999): "Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay for performance plans", Academy of Management Journal, Vol. 42, nº4, p. 420-428.
- Deckop, J.R.; Merriman, K.K. y Gupta, S. (2006): "The Effects of CEO Pay Structure on Corporate Social Performance", Journal of Management, Vol. 32, nº 3, p. 329-342.
- Deloitte and Kirchhoff Consult (2007): The Good Company Ranking 2007. Kirchhoff Consult. Hamburg.

- Deloitte and Kirchhoff Consult (2009): *The Good Company Ranking 2009*. Kirchhoff Consult. Hamburg.
- Demsetz, H. (1983): "The structure of ownership and theory of the firm", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, nº 2, p. 375-390.
- Demsetz, H. (1988): *Ownership, control and the firm: The organization of economic activity*. Basil Blackwell. Nueva York.
- Demsetz, H. y Lehn, K. (1985): "The structure of corporate ownership: causes and consequences", *Journal of Political Economics*, Vol. 93, p. 1155-1177.
- Denis, D.J. y Denis, D.K. (1994): "Majority owner-managers and organizational efficiency", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 1, p. 91-118.
- Déniz, M.C. y Cabrera, M.K. (2005): "Corporate social responsibility and family business in Spain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, nº 1, p. 27-41.
- 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, nº 3, p. 23-29.
- Dodd, E.M.Jr. (1932): "For whom are corporate managers trustees?", *Harvard Law Review*, nº 45, p. 1145-1163.
- Donaldson, L. (1990): "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 15, nº 3, p. 369-381.
- Donaldson, L. (2002): "Damned by our own theories: Contradictions between theories and management education", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1, nº1, p. 96-106.
- Donaldson, L. (2008): "Ethics problems and problems with Ethics: toward a pro-management theory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, nº 3, p. 299-311.
- Donaldson, L. y Davis, J.H. (1991): "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns", *Australian Journal of Management*, Vol. 16, nº 1, p. 49-64
- Drucker, P.F. (1954): *The Practice of Management*. Collins. Nueva York.
- Durán Herrera, J.J. (2009): "La función económica de la empresa socialmente responsable", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 1, Enero-Abril, p. 49-70.

- Eisenhardt, K.M. (1989): "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 1, p. 57-74.
- Elias, R.Z. (2002): "Determinants of earnings management ethics among accountants", *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, nº 1, p. 33-45.
- Elias, R.Z. (2004): "An Examination of Business Students' Perception of Corporate Social Responsibilities Before and After Bankruptcies", *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, nº 3, p. 267-281.
- Epstein, E.M. (1987): "The Corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness", *California Management Review*, Vol. 29, nº 3, p. 99-115.
- Etheredge, J.M. (1999) "The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure", *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, nº 1, p. 51-64.
- Falck, O. y Heblich, S. (2007): "Corporate social responsibility doing well by doing good", *Business Horizons*, Vol. 50, nº 3, p. 247-254.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983a): "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, nº 2, p. 327-349.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983b): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, nº 2, p. 301-325.
- Farooq Khan, A. y Atkinson, A. (1987): "Managerial Attitudes to Social Responsibility: A Comparative Study in India and Britain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, nº 6, p. 419-432.
- Fernández Gago, R. (2005): *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*, International Thomson Editores Spain - Paraninfo, Madrid.
- Ferraro, F.; Pfeffer, J. y Sutton R.I. (2005): "Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling", *Academy of Management Review*, Vol. 30, nº 1, p. 8-24.
- Ferrell, L. y Ferrell, O.C. (2009): "An enterprise-wide strategic stakeholder approach to sales ethics", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, nº 3-4, p. 257-270.
- Ferrell, O.C.; Fraedrich, J. y Ferrell, L. (2000): *Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases*. Houghton Mifflin Company. Boston.

- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1996): *Strategic Leadership*. West Educational Publishing. Saint Paul, Minnesota, Estados Unidos.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, (Addison-Wesley, Reading, MA).
- Fisher, J. (2004): "Social responsibility and ethics: clarifying the concepts", *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, nº 4, p. 391-400.
- Fombrun, C.J. y Shanley, M. (1990): "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, nº 2, p. 233-258.
- Fontrodona, J. y Argandoña, A. (2011): "Una visión panorámica de la ética empresarial", *Universia Business Review*, Segundo Trimestre, nº 30, p. 12-21.
- Fontrodona, J. y Sisón, A.J. (2006): "The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Anthropology", *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, nº 1, p. 33-42.
- Ford, R. y McLaughlin, F. (1984): "Perceptions of socially responsible activities and attitudes: a comparison of business school deans and corporate chief executives", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, nº 3, p. 666-674.
- Forética (2006, 2008) *Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*, FORÉTICA, Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, Madrid.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, nº 1, p. 39-50.
- Forsyth, D.R. (1980): "A taxonomy of ethical ideologies", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, p. 175-184.
- Forsyth, D.R. (1992) "Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, nº 5-6, p. 461-470.
- Fox, M.A. y Hamilton, R. T. (1994): "Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, nº 1, p. 69-81.
- Frank, B. y Schulze, G.G. (2000): "Does economics make citizens corrupt?", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 43, nº 1, p. 101-113.

- Frank, R.H. (2004): *What Price the Moral High Ground?*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Frank, R.H.; Gilovich, T. y Regan, D.T. (1993): "Does studying economics inhibit cooperation?", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 7, nº 2, p. 159-171.
- Fransella, F. y Bannister, D. (1977): *A Manual for Repertory Grid Technique*. Academic Press. Nueva York.
- Fray, A.M. (2007): "Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation", *Management Decision*, Vol. 45 nº 1, p. 76-88.
- Frederick, W.; Post, J. y Davis, K.E. (1992): *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. McGraw-Hill (7ª ed.). Londres.
- Frederick, W.C. (1960): "The growing concern over business responsibility", *California Management Review*, Vol. 2, nº 4, p. 54-61.
- Frederick, W.C. (1994): "Classic Paper: From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought", *Business and Society*, Vol. 33, nº 2, p. 150-164.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. Boston.
- Freeman, R.E.; Harrison, J.S.; Wicks, A.C.; Parmar, B.L. y de Colle, S. (2010): *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.
- Freeman, R.E.; Wicks, A.C. y Parmar, B. (2004): "Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'", *Organization Science*, Vol. 15, nº 3, p. 364-369.
- French, J.R.P. y Raven, B. (1959): "The bases of social power", en Cartwright, D. (Ed.): *Studies in Social Power*. University of Michigan. Ann Arbor. p. 118-149.
- Frey, N. y George, R. (2010): "Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry", *Tourism Management*, Vol. 31, p. 621-628.
- 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.
- Fukukawa, K.; Shafer, W.E. y Lee, G.M. (2007): "Values and Attitudes Toward Social and Environmental Accountability: a Study of MBA Students", *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, nº 4, p. 381-394.

- Galbreath, J. (2009): "Building corporate social responsibility into strategy", *European Business Review*, Vol. 21 nº 2, p. 109-127.
- Gallego-Álvarez, I. (2006): "The use of economic, social and environmental indicators as a measure of sustainable development in Spain", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, nº 2, p. 78-97.
- Gallego-Álvarez, I.; Prado-Lorenzo, J.M.; Rodríguez-Domínguez, L. y García-Sánchez, I.M. (2010): "Are social and environmental practices a marketing tool? Empirical evidence for the biggest European companies", *Management Decision*, Vol. 48, nº 10, p. 1440-1455.
- Galve, C. y Salas, V. (1994): "Análisis de la estructura accionarial de la gran empresa española", *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 4, nº 2, p. 75-102.
- García Jiménez, E.; Gil Flores, J. y Rodríguez Gómez, G. (2000): *Análisis Factorial. Cuadernos de Economía. La Muralla - Hespérides. Madrid. Vol. 7.*
- Garriga, E. y Melé, D. (2004): "Corporate social responsibility theories: mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, nº 1-2, p. 51-71.
- Ghazali, N.A.M. (2007): "Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: Some Malaysian evidence", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Vol. 7, nº 3, p. 251-266.
- Ghoshal, S. (2005): "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, nº 1, p. 75-91.
- Giacalone, R.A. Jurkiewicz, C.L. y Deckop, J.A. (2008): "On ethics and social responsibility: The impact of materialism, postmaterialism, and hope", *Human Relations*, Vol. 61, nº 4, p. 483-514.
- Gibson, K. (2000): "The Moral Basis of Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, nº 3, p. 245-257.
- Gjølberg, M. (2009): "Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25, nº 1, p.10-22
- Gladwin, T.N.; Kennelly, J.J. Y Krause, T. (1995): "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research", *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 4, p. 874-907.

- González-Benito, J. (2007): "A theory of purchasing's contribution to business performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, nº 4, p. 901-917.
- Goodpaster, K.E. (1991): "Business ethics and stakeholder analysis", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, nº 1, p. 53-73.
- Goyder M. (2003): *Redefining CSR: From the Rhetoric of Accountability to the Reality of Earning Trust. Tomorrow's Company*. Londres.
- Graafland, J. y van de Ven, B. (2006): "Strategic and moral motivation for corporate social responsibility", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 22, p. 111-123.
- Graves, S.B. y Waddock, S. A. (1994): "Institutional owners and corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, nº 4, p. 1034-1046.
- Grbac, B. y Loncaric, D. (2009): "Ethics, Social Responsibility and Business Performance in a Transition Economy", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 4, nº 2, p. 143-158.
- Greening, D.W. y Turban, D.B. (2000): "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce", *Business and Society*, Vol. 39, nº 3, p. 254-280.
- GRI, Global Reporting Initiative (2006): *Sustainability Reporting Guidelines*, GRI, Amsterdam, available at: www.globalreporting.org
- Griffin, J.J. (2000): "Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century", *Business and Society*, Vol. 39, nº 4, p. 479-491.
- Griffin, J.J y Mahon, J.F. (1997): "The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research", *Business and Society*, Vol. 36, nº 1, p. 5-31.
- Grosfeld, I. y Hashi, I. (2007): "Changes in ownership concentration in mass privatised firms: evidence from Poland and Czech Republic", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, nº 4, p. 520-534.
- Grossman, S. y Hart, O. (1980): "Takeover bids, the free-ride problem and the theory of the corporation", *Bell Journal of Economics*, Vol. 11, p. 42-64.
- Guerras, L.Á. (2004): "Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica", *Universia Business Review*, Primer Trimestre, nº 1, p. 116-126.

- Guerras, L.Á. y López-Hermoso, J.J. (2002): "La Responsabilidad Social de la Empresa. Perspectivas desde la Dirección Estratégica de la Empresa", *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, nº 4, p. 263-275.
- Guidice, R. y Mero, N. (2007): "Governing Joint Ventures: Tension among Principals' Dominant Logic on Human Motivation and Behavior", *Journal of Management and Governance*, Vol. 11, nº 3, p. 261-283.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham R.L. y Black, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall (5ª ed.), Madrid.
- Halal, W.E. (1990): "The new management: Business and social institutions for the information age", *Business in the Contemporary World*, Vol. 2, nº 2, p. 41-54.
- Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture*. Anchor Books, Doubleday, Garden City, Nueva York.
- Halme, M. y Huse, M. (1997): "The influence of corporate governance, industry, and country factor son environmental reporting", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, nº 2, p. 137-157.
- Hambrick, D.C. (2007) "Upper echelons theory: an update", *Academy of Management Review*, Vol. 32, nº 2, p. 334-343.
- Hambrick, D.C. y Finkelstein, S. (1987): "Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes", en L.L. Cummings y B.M Staw (eds.): *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, p. 369-406.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984) "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, nº 2, p. 193-206.
- Handy, C. (2003): "What's a business for?", en *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Harvard Business School Press, Boston, p. 65-82.
- Harjoto, M.A. y Jo, H. (2008): "Corporate social responsibility and operating performance", *Journal of the Academy of Business and Economics*, Vol. 8, nº 1, p. 59-71.
- Hart, O. (1995): "Corporate governance: some theory and implications", *Economic Journal*, Vol. 105, p. 678-689.
- Hartman, L.P.; Rubin, R.S. y Dhanda, K.K. (2007): "The communication of corporate social responsibility: United States and European Union multinational corporations", *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, nº 4, p. 373-89.

- Hemingway, C.A. (2005): "Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, nº 3, p. 233-249.
- Hemingway, C.A. y Maclagan, P.W. (2004): "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, nº 1, p. 33-44.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1999): "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 1, p. 87-99.
- Henseler, J.; Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009): "The use of partial least squares path modeling in international marketing", en R.R. Sinkovics y P.N. Ghauri, (eds.): *Advances in International Marketing*, Emerald, Bingley, Reino Unido, p. 277-320.
- Hernández, M. (2008): "Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model", *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, nº 1, p. 121-128.
- Hernández, M. (en prensa): "Toward an understanding of the psychology of stewardship", *Academy of Management Review*.
- Hill, C.W. y Snell, S.A. (1989): "Effects of ownership and control on corporate productivity", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, nº 1, p. 25-46.
- Hillman, A.J. y Keim, G.D. (2001): "Source shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?" *Strategic Management Journal*, Vol. 22, nº 2, p. 125-139.
- Hine, J. y Preuss, L. (2009): "'Society is Out There, Organisation is in Here': On the Perceptions of Corporate Social Responsibility Held by Different Managerial Groups", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, nº 2, p. 381-393.
- Hodgkinson, G.P. y Johnson, P. (1994): "Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, nº 4, p. 525-551.
- Hoetker, G. (2007): "The use of logit and probit models in strategic management research: critical issues", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, nº 4, p. 331-343.
- Hoffman, R.C. (2007): "Corporate social responsibility in the 1920s: an institutional perspective", *Journal of Management History*, Vol. 13 nº 1, p. 55-73.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage, Beverly Hills, CA.

- Hofstede, G. (1983): "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 13, Spring/Summer, p. 46-74.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Holderness, C.G.; Kroszner, R.S. y Sheehan, D.P. (1999): "Were the good old days that good? Changes in managerial stock ownership since the great depression", *Journal of Finance*, Vol. 44, nº 2, p. 435-469.
- Holderness, C. G. y Sheehan, D. P. (1988): "The role of majority shareholders in publicly held corporations", *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, p. 317-346.
- Holmbeck, G.N. (2002): "Post-hoc probing of significant moderational and mediational effects in studies of pediatric populations", *Journal of Pediatric Psychology*, Vol. 27, nº 1, p. 87-96.
- Holmes, S. L. (1976): "Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, Vol. 19, nº 3, p. 34-40.
- Hoopes, D.G. y Miller, D. (2006): "Ownership preferences, competitive heterogeneity, and family-controlled businesses", *Family Business Review*, Vol. 19, nº 2, p. 89-101.
- Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Wan, W.P. y Yiu, D. (1999): "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", *Journal of Management*, Vol. 25, nº 3, p. 417-456.
- Hu, Y. e Izumida, S. (2008): "Ownership concentration and corporate performance: a casual analysis with Japanese panel data", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 16, nº 4, p. 342-348.
- Huang, X. y Van De Vliert, E. (2003): "Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, nº2, p. 159-179.
- Huff, A.S. (1982): "Industry influences on strategy reformulation", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, nº 2, p. 119-131.
- Hunt, S.D. y Vitell, S.J. (1986): "A general theory of marketing ethics", *Journal of Macromarketing*, Vol. 6, nº 1, p. 5-16.
- Hunt, S.D. y Vitell, S.J. (2006): "The general theory of marketing ethics: a revision and three questions", *Journal of Macromarketing*, Vol. 26, nº 2, p. 143-153.

- Hunt, S.D.; Kiecker, P.L. y Chonko, L.B. (1990): "Social responsibility and personal success: A research note", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18, nº 3, p. 239-244.
- Hunt, S.D.; Wood, V.R. y Chonko, L.B. (1989) "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 53, p. 79-90.
- Husted, B.W. y Allen, D.B. (2007): "Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms. lessons from the spanish experience", *Long Range Planning*, Vol. 40, nº 6, p. 594-610.
- Husted, B.W. y de Jesus Salazar, J. (2006): "Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, nº 1, p. 75-91.
- Iacobucci, D.; Saldanha, N. y Deng, X. (2007): "A Meditation on Mediation: Evidence That Structural Equations Models Perform Better Than Regressions", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 17, nº 2, p. 139-153
- Ibrahim, N.A.; Howard, D.P. y Angelidis, J.P. (2008): "The relationship between religiousness and corporate social responsibility orientation: Are there differences between business managers and students?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, nº 1-2 p. 165-174.
- Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; Bettis, R.A. y Auld de Porras, D. (1987): Strategy formulation process: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, nº 5, p. 469-485.
- Jackson, G. y Apostolakou, A. (2010): "Corporate Social Responsibility in Western Europe: CSR as an Institutional Mirror or a Substitute?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, nº 3, p. 371-394.
- Jacobs, M.T. (1991): *Short-term America: The causes and cures of our business myopia*. Harvard Business School Press. Boston.
- Jacopin, T. y Fontrodona, J. (2009): "Questioning the corporate responsibility (CR) department alignment with the business model of the company", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 9, nº 4, p. 528-536.
- Jamali, D.; Safieddine, A. y Rabbath, M. (2008): "Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, nº 5, p. 443-459.

- James, H.S. (1999): "Owner as manager, extended horizons and the family firm", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 6, nº 1, p. 41-55.
- Javidan, M.; House, R.J.; Dorfman, P.W.; Hanges, P.J. y de Luque, M.S. (2006): "Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, nº 6, p. 897-914.
- Jensen, M. (2002): "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, nº 2, p. 235-256.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, nº 4, p. 305-360.
- Jiménez Moreno, J.J. y Sáez Martínez, F.J. (2004): "Una revisión de las aportaciones de la Escuela Cognitiva a la Dirección Estratégica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, nº 2, p. 43-60.
- Johnson, R.A. y Greening, D.W. (1999) "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 5, p. 564-576.
- Johnson, S.; La Porta, R.; López de Silanes, F. y Shleifer, A. (2000): "Tunneling", *American Economic Review*, Vol. 90, nº 2, p. 22-27.
- Jones, C. (2003): "As if business ethics were possible: 'within such limits...'", *Organization*, Vol. 10, nº 2, p. 223-248.
- Jones, T.M. (1980): "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, Vol. 22, nº 3, p. 59-67.
- Jones, T.M. (1991): "Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model", *Academy of Management Review*, Vol. 16, nº2, p. 366-395.
- Jose, P.E. (2003): *MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version, version 2.0*. Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand. Acceso el 01/02/2009 de <http://www.victoria.ac.nz/staff/paul-jose-files/medgraph/medgraph.php>
- Jose, P.E. (2008): *ModGraph-I: A programme to compute cell means for the graphical display of moderational analyses: The internet version, Version 2.0*. Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand. Acceso el 04/03/2010 de <http://www.victoria.ac.nz/psyc/staff/paul-jose-files/modgraph/modgraph.php>

- Joyner, B.E. y Payne, D. (2002): "Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, nº 4, p. 297-311.
- Kaiser, H.F. (1974): "An index of factorial simplicity", *Psychometrika*, Vol. 39, nº 1, p. 31-36.
- Kakabadse, N.; Rozuel, C. y Lee-Davies, L. (2005): "Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review", *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 1, nº 4, p. 277-302.
- Kassinis, G.I. y Panayiotou, A. (2006): "Perceptions matter: CEO perceptions and firm environmental performance", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 23, p. 67-80.
- Kelly, G.A. (1955): *The Psychology of Personal Constructs*. Vols. 1 and 2. Norton. Nueva York.
- Ketchen Jr.; D.J. Y Shook, C.L. (1996): "The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 6, p. 441-458.
- Kim, Y. y Kim, S.Y. (2010): "The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility: Application of Hofstede's Dimensions to Korean Public Relations Practitioners", *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, nº 4, p. 485-500.
- Kinnear, P.R. y Gray, C.D. (2009): *SPSS 16. Made Simple*, Psychology Press, Hove, Reino Unido.
- Kleinbaum, D.G.; Kupper, L.L. y Muller, K.E. (1998): *Applied regression analysis and other multivariable methods*. PWS-KENT Publishing Company. Boston.
- Kohlberg, L. (1969): "Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization", en D.A. Goslin (ed.): *Handbook of Socialization Theory and Research*, Rand McNally, Chicago, p. 347-480.
- Kolodinsky, R.W.; Madden, T.M.; Zisk, D.S. y Henkel, E.T. (2010): "Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors", *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, nº 2, p. 167-181.
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (1993): *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Kraft, K.L. (1991a): "The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: managers from two service industries", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, nº 7, p. 485-491.
- Kraft, K.L. (1991b): "The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: student responses", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, nº 3, p. 179-188.
- Kraft, K.L. y Hage, J. (1990): "Strategy, social responsibility and implementation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, nº 1, p. 11-19.
- Kraft, K.L. y Jauch, L.R. (1992): "The Organizational Effectiveness Menu: A device for stakeholder assessment", *MidAmerican Journal of Business*, Vol. 7, nº 1, p. 18-23.
- Kraft, K.L. y Singhapakdi, A. (1991): "The role of ethics and social responsibility in achieving organizational effectiveness: students versus managers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, nº 9, p. 679-686.
- Kraft, K.L. y Singhapakdi, A. (1995): "The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: student responses II", *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, nº4, p. 315-326.
- Kurpis, L.V.; Beqiri, M.S. y Helgeson, J.G. (2008): "The Effects of Commitment to Moral Self-improvement and Religiosity on Ethics of Business Students", *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, nº 3, p. 447-463.
- Kurucz, E.; Colbert, B. y Wheeler, D. (2008): "The business case for corporate social responsibility", en Crane, A.; McWilliams, A.; Matten, D.; Moon, J. y Siegel, D. (eds): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. Oxford, p. 83-112.
- La Porta, R.; López de Silanes, F. y Shleifer, A. (1999): "Corporate ownership around the world", *Journal of Finance*, Vol. 54, p. 471-517.
- La Porta R.; López de Silanes, F.; Shleifer, A. y Vishny, R. (1997): "Legal determinants of external finance", *Journal of Finance*, Vol. 52, p. 1131-1150.
- La Porta, R.; López de Silanes, F.; Shleifer, A. y Vishny, R. (1998): "Law and finance", *Journal of Political Economics*, Vol. 106, nº 6, p. 1113-1150.
- La Porta, R.; López de Silanes, F.; Shleifer, A. y Vishny, R. (2000): "Investor protection and corporate governance", *Journal of Financial Economics*, Vol. 58, nº 1-2, p. 3-27.

- Lantos, G.P. (2001): "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, nº 2, p. 595-630.
- Laverty, K.J. (1996): "Economic 'short-termism': The debate, the unresolved issues and implications for management", *Academy of Management Review*, Vol. 21, nº 3, p. 825-860.
- Lawler, E.E. (1986): *High Involvement Management*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Lawler, E.E. (1992): *The Ultimate Advantage*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lee, P. y O'Neill, H. (2003): "Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: agency and stewardship perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, nº 2, p. 212-225.
- Leech, D. y Leahy, J. (1991): "Ownership structure, control type classifications and the performance of large British companies", *Economic Journal*, Vol. 101, p. 1418-1437.
- Levitt, T. (1958): "The dangers of social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 36, nº 5, p. 41-50.
- Li, W. y Zhang, R. (2010): "Corporate social responsibility, ownership structure, and political interference: Evidence from China", *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, nº 4, p.631-645.
- Lindgreen, A.; Swaen, V. y Johnston, W. (2009): "Corporate social responsibility: an empirical investigation of U.S. organizations", *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, Suplemento 2, p. 303-323.
- Lockett, A.; Moon, J. y Wayne Visser, W. (2006): "Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, nº 1, p. 115-136.
- Loderer, C. y Martin, K. (1997): "Executive stock ownership and performance", *Journal of Financial Economics*, Vol. 45, p. 223-255.
- López, M.V.; García, A. y Rodríguez, L. (2007): "Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index", *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, nº 3, p. 285-300.
- López-de-Foronda, Ó.; López-Iturriaga, F.J. y Santamaría-Mariscal, M. (2007): "Ownership structure, sharing of control and legal framework: international evidence", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, nº 6, p. 1130-1143.

- López-Iturriaga, F.; López-de-Foronda, O. y Martín-Cruz, N. (2009): "Corporate social responsibility and reference shareholders: An analysis of European firms", 13th Annual Conference of The International Society for New Institutional Economics. University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business.
- Luck, C. y Pilotte, N. (1993): "Domini Social Index Performance", *Journal of Investing*, Vol 2, p. 60-62.
- Mackey, A.; Mackey, T.B. y Barney, J.B. (2008): "Senior management preferences and corporate social responsibility", en Crane, A.; McWilliams, A.; Matten, D.; Moon, J. y Siegel, D. (eds): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. Oxford, p. 532-542.
- MacKinnon, D.P.; Lockwood, C.M.; Hoffman, J.M.; West, S.G. y Sheets, V. (2002): "A comparison of methods to test the significance of the mediated effect", *Psychological Methods*, Vol. 7, nº 1, p. 83-104.
- Mahapatra, S. (1984): "Investor reaction to corporate social accounting", *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 11, nº 1, p. 29-40.
- Mahoney, L.S. y Thorn, L. (2005): "Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada", *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, nº 3, p. 241-253.
- Maignan, I. y Ferrell, O.C. (2000): "Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France", *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, nº 3, p. 283-297.
- Maignan, I. y 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.
- Malhotra, N.K. (1981): "A scale to measure self-concepts, person concepts and product concepts", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, nº 4, p. 456-464.
- Manner, M.H. (2010): "The impact of CEO characteristics on corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, Suplemento 1, p. 53-72.
- Manville, B. y Ober, J. (2003): *A Company of Citizens: What the World's First Democracy Teaches Leaders about Creating Great Organizations* (Harvard Business School Press, Cambridge, MA).

- Maon, F.; Lindgreen, A. y Swaen, V. (2008): "Thinking of the Organization as a system: The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 25, nº 3, p. 413-426.
- March, J.G.; y Simon, H.A. (1958): *Organizations*. John Wiley & Sons. Nueva York.
- Marens, R. (2008): "Recovering the past: reviving the legacy of the early scholars of corporate social responsibility", *Journal of Management History*, Vol. 14, nº 1, p. 55-72.
- Margolis, J.D. y Walsh, J.P. (2003): "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, nº 2, p. 268-305.
- Marín, J.L. y Rubio, A. (2008): "La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, nº 3, p. 27-42.
- Marquardt, D.W. (1980): "You should standardize the predictor variables in your regression models", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 75, p. 87-91.
- Márquez, A. y Fombrun, C.J. (2005): "Measuring corporate social responsibility", *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, nº 4, p. 304-308.
- Marta, J.K.M. y Singhapakdi, A. (2005): "Comparing Thai and US businesspeople: Perceived intensity of unethical marketing practices, corporate ethical values, and perceived importance of ethics", *International Marketing Review*, Vol. 22, nº 5, p. 562-577.
- Marta, J.K.M.; Attia, A.; Singhapakdi, A. y Atteya, N. (2003): "A Comparison of Ethical Perceptions and Moral Philosophies of American and Egyptian Business Students", *Teaching Business Ethics*, Vol. 7, nº 1, p. 1-20.
- Marta, J.K.M.; Singhapakdi, A.; Attia, A. y Vitell, S.J. (2004): "Some important factors underlying ethical decisions of Middle-Eastern marketers", *International Marketing Review*, Vol. 21, nº 1, p. 53-67.
- Martínez Arias, R. (1999): *El Análisis Multivariante en la Investigación Científica. Cuadernos de Economía*. La Muralla - Hespérides. Madrid. Vol. 1.
- Martínez Campillo, A. (2004): *Motivaciones Directivas de la Estrategia de Diversificación. Un Análisis Bajo el Enfoque Agencia Buen Gobierno*. Tesis Doctoral Publicada. Universidad de León. León, España.

- Martínez Campillo, A. y Fernández Gago, R. (2007): "Análisis de los efectos de la decisión de diversificar: un contraste del marco teórico Agencia-Stewardship", Documentos de Trabajo FUNCAS, nº 342.
- Martínez Campillo, A. y Fernández Gago, R. (2008): "Impacto de la estrategia de diversificación en el resultado empresarial: ¿influye el estilo de comportamiento del CEO que diversifica?", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.; 17, nº 3, p. 111-132.
- Martynov, A. (2009): "Agents or Stewards? Linking Managerial Behavior and Moral Development", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, nº 2, p. 239-249.
- Marwell, G. y Ames, R.E. (1981): "Economists free ride, does anyone else?", *Journal of Public Economics*, Vol. 15, nº 3, p. 295-310.
- Maslow, A.H. (1954): *Motivation and Personality*. Harper & Row. Nueva York.
- Matten, D. y Crane, A. (2005): "Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 30, nº 1, p. 166-179.
- Matten, D. y Moon, J. (2008): "'Implicit' and 'explicit' CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 33, nº 2, p. 404-424.
- Mayer, R.C. y Schoorman, F.D. (1992): "Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, nº3, p. 671-684.
- McCabe, D.L.; Butterfield, K.D. y Treviño, L.K. (2006): "Academia dishonesty in graduate business programs: Prevalence, causes, and proposed action", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 5, nº 3, p. 294-305.
- McConnell, J.J. y Servaes, H. (1990): "Additional evidence in equity ownership and corporate value", *Journal of Financial Economics*, Vol. 27, p. 595-612.
- McGuire, J.; Dow, S. y Argheyd, K. (2003): "CEO Incentives and Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, nº 4, p. 341-359.
- McGuire, J.B.; Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988): "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, nº 4, p. 854-872.
- McGuire, J.W. (1963): *Business and Society*. McGraw-Hill. Nueva York.

- McWilliams, A. y Siegel, D. (2000): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 5, p. 603-609.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001): "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26, nº 1, p. 117-127.
- Melé, D. (2007): "Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías", *Ekonomiaz*, nº 65, 2º Cuatrimestre, p. 50-67.
- Mellahi, K. y Guermat, C. (2004 'Does Age Matter? An Empirical Examination of the Effect of Age on Managerial Values and Practices in India", *Journal of World Business*, Vol. 39, nº 2, p. 199-215.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1982): *Economics, organization and management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Estados Unidos.
- Mínguez-Vera, A. y Martín-Ugedo, J.F. (2007): "Does ownership structure affect value? A panel data analysis for the Spanish market", *International Review of Financial Analysis*, Vol. 16, nº 1, p. 81-98.
- Mintzberg, H. (1983): "The case for corporate social responsibility", *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, nº 2, p. 3-15
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, nº 4, p. 853-886.
- Monks, R. y Minow, N. (1995): *Corporate Governance*. Blackwell. Cambridge, MA.
- Montabon, F.; Melnyk, S.A.; Sroufe, R. y Calantone, R.J. (2000): "ISO 14000: assessing its perceived impact on corporate performance", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36 nº 2, p. 4-16.
- Moore, G. (2001): "Corporate social and financial performance: An investigation in the U. K. supermarket industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, nº 3/4, p. 299-315
- Morck, R; Shleifer, A, y Vishny, W. (1988): "Management ownership and market valuation: an empirical analysis", *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, p. 292-315.
- Morgan, N.A.; Clark, B.H. y Gooner, R. (2002): "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives", *Journal of Business Research*, Vol. 55, nº 5, p. 363- 375.

- Moskowitz, M. (1972): "Choosing socially responsible stocks", *Business and Society Review*, Vol. 1, p. 71-75.
- Moskowitz, M. (1975): "Profiles in corporate responsibility", *Business and Society Review*, Vol. 13, p. 29-42.
- Mowday, R.T. y McDade, T.W. (1979): "Linking behavior and attitudinal commitment: a longitudinal analysis of job choice and job attitudes", *Academy of Management Proceedings*, p. 84-88.
- Ndemanga, D.A. y Koffi, E.T. (2009): Ownership structure, industry sector and corporate social responsibility (CSR) practices: - The case of Swedish listed companies. University Essay de la University of Gothenburg's School of Business, Economics and Law.
- Neale, B. y McElroy, T. (2004): *Business Finance: A Value-Based Approach*. Prentice Hall - Pearson Education Limited. Harlow, Reino Unido.
- Nieto Antolín, M. y Fernández Gago, R. (2004): "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management, *Universia Business Review*, Primer Trimestre, nº 1, p. 28-39.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I.H. (1994): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- O'Shaughnessy, K.C.; Gedajlovic, E. y Reinmoeller, P. (2007): "The influence of firm, industry and network on the corporate social performance of Japanese firms", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24, nº 3, p. 283-103.
- Obalola, M.A. (2008): "Perceived Role of Ethics and Social Responsibility in the Insurance Industry: Views from a Developing Country", *Journal of Knowledge Globalization*, Vol. 1, nº 2, p. 41-66.
- Orlitzky, M. (2001): "Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, nº 2, p. 167-180.
- Orlitzky, M.; Schmidt, F. L. y Rynes, S.L. (2003): "Corporate social and financial performance: a meta-analysis", *Organization Studies*, Vol. 24, nº 3, p. 403-441.
- Orlitzky, M.; Siegel, D.S. y Waldman, D.A. (2011): "Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability", *Business and Society*, Vol. 50, nº 1, p. 6-27.
- Orpen, C. (1987): "The attitudes of United States and South African managers to corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, nº 2, p. 89-96.

- Ostlund, L.E. (1977): "Attitudes of managers toward corporate social responsibility", *California Management Review*, Vol. 19, nº 4, p. 35-49.
- Palacín Sánchez, M.J. (2002): "El gobierno de empresas: mecanismos de control interno y mecanismos de control externo", *Esic Market*, nº 113, septiembre-diciembre. p. 143-170.
- Palia, D. (2001): "The endogeneity of management compensation in firm valuation: a solution", *Review of Financial Studies*, Vol. 14, p. 735-764.
- 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, nº 1, p. 81-98.
- Park, H. y Stoel, L. (2005) "A model of socially responsible buying/sourcing decision-making processes", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, nº 4, p. 235-248.
- Pastoriza-Rivas, D. (2011): "When Agents Become Stewards: Introducing Learning in the Stewardship Theory", en W.D. Nelson (ed.): *Advances in Business and Management*. Volume 2. Nova Science Publishers. Nueva York, p. 113-124.
- Pedersen, E.R. (2010): "Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society", *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, nº 2, p. 155-166.
- Pedersen, E.R. y Neergard, P. (2009) "What matters to managers? The whats, whys and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation", *Management Decision*, Vol. 47, nº 8, p. 1261-1280.
- Pedersen, T. y Thomsen, S. (1999): "European patterns of corporate ownership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, nº 4, p. 759-778.
- Pedersen, T. y Thomsen, S. (2003): "Ownership structure and value of the largest European firms: the importance of owner identity", *Journal of Management and Governance*, Vol. 7, p. 27-55.
- Peloza, J. y Shang, J. (2011): "How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, nº 1, p. 117-135.
- Peters, R. y Mullen, M.R. (2009): "Some Evidence of the Cumulative Effects of Corporate Social Responsibility on Financial Performance", *Journal of Global Business Issues*, Vol. 3, nº 1, p. 1-14.

- Peterson, D.K. (2004): "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment", *Business and Society*, Vol. 43, nº 3, p. 296-319.
- Peterson, R.T. y Jun, M. (2006): "Small business manager attitudes relating to the significance of social responsibility issues: A longitudinal study", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 11, nº 2.
- Porter, L.W.; Mowday, R.T. y Boulin, P.V. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, nº 5, p. 603-609.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 80, nº 12, p. 56-68.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006) "Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84, nº 12, p. 78-92.
- Post, J.E.; Preston, L.E. y Sachs, S. (2002): "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view", *California Management Review*, Vol. 45, nº 1, p. 6-29.
- Prado-Lorenzo, J.M.; Gallego-Álvarez, I. y García-Sánchez, I.M. (2009): "Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 16, nº 2, p. 94-107.
- Prado-Lorenzo, J.M.; Gallego-Álvarez, I.; García-Sánchez, I.M. y Rodríguez-Domínguez, L. (2008): "Social responsibility in Spain: Practices and motivations in firms", *Management Decision*, Vol. 46, nº 8, p. 1247-1271.
- Prahalad, C.K. y Hammond, A. (2003): "Serving the World's Poor, Profitably", en *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Harvard Business School Press, Boston, p. 1-26.
- Pratt, J.W. y Zeckhauser, R.J. (1985): "Principals and Agents: An Overview" en Pratt, J.W. y Zeckhauser, R.J. (eds.): *Principals and Agents: The Structure of Business*. Harvard Business School Press. Boston, p. 1-35.
- Preble, J.F. y Reichel, A. (1988): "Attitudes toward business ethics of future managers in the U.S. and Israel", *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, nº 12, p. 941-949.

- Prencipe, A. (2004): "Proprietary costs and determinants of voluntary segment disclosure: evidence from Italian listed companies", *European Accounting Review*, Vol. 13, p. 319-340.
- Preston, L.E. y O'Bannon, D.P. (1997): "The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis", *Business and Society*, Vol. 35, nº 4, p. 419-429.
- Prior, D.; Surroca, J. y Tribó, J.A. (2008): "are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 16, nº 3, p. 160-177.
- Quazi, A.M. (2003) "Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations", *Management Decision*, Vol. 41, nº 9, p. 822-831.
- Ramasamy, B.; Ling, N.H. y Ting, H.W. (2007): "Corporate Social Performances and Ethnicity. A Comparison between Malay and Chinese Chief Executives in Malaysia", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7, nº 1, p. 29-45.
- Ramos, E. (2001): *La Ética del Marketing: Importancia de la Ética y Responsabilidad Social para la Efectividad Organizacional*, Published Doctoral Dissertation, Sevilla España: Universidad de Sevilla.
- Rao, C.P. y Singhapakdi, A. (1997): "Marketing ethics: a comparison between services and other marketing professionals", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, nº 6, p. 409-426.
- Reger, R.K. y Huff, A.S. (1993): "Strategic groups: a cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 2, p. 103-123.
- Reverte, C. (2009): "Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, nº 2, p. 351-366.
- Ricart, J.E. (1986): "Una introducción a los modelos de agencia", Documento de Investigación IESE Business School-Universidad de Navarra, Nº 113.
- Roberts, D.H. y Koeplin, J.P. (2007): "Sustainability reporting practices in Portugal: greenwashing or triple bottom line?", *International Business and Economic Research Journal*, Vol. 6 nº 9, p. 29-40.
- Roberts, R. (1992): "Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, nº 6, p. 595-612.

- Robin, D.P. y Reidenbach, R.E. (1987): "Social responsibility, ethics, and marketing strategy: Closing the gap between concept and application", *Journal of Marketing*, Vol. 51, nº 1, p. 44-58.
- Salaman, G. (1981): *Class and the Corporation*. Fontana, Londres.
- Salas, V. (1999): "El gobierno de la empresa". Documento de Economía Industrial, nº 11. Barcelona.
- Salas, V. (2009) "Responsabilidad social corporativa. Entre la ética y el buen gobierno de la empresa", en J.J. Almagro et al. (coords.): *Responsabilidad Social. Una Reflexión Global sobre la RSE*, Prentice Hall Iberia, Madrid, p. 39-50.
- Samy, M.; Odemilin, G. y Bampton, R. (2010): "Corporate social responsibility: a strategy for sustainable business success. An analysis of 20 selected British companies", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 10, nº 2, p. 203-217.
- Santos Álvarez, M.V. y García Merino, M.T. (2008): Environmental uncertainty: the side object of perception, *Innovar (Journal of Administrative and Social Sciences)*, Vol. 18, nº 2, p. 65-74.
- Santos Álvarez, M.V. y García Merino, M.T. (2006): "Organizational change: the role of managers' mental models", *Journal of Change Management*, Vol. 6, nº 3, p. 305-320.
- Santos Álvarez, M.V.; García Merino, M.T. y Vallelado González, E. (2011): "La percepción directiva: influencia del perfil cognitivo y de factores contextuales", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 14, nº 2, p. 67-77.
- Schlegelmilch, B.B. y Robertson, D.C. (1995): "The Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the U.S. and Europe", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, nº 4, p. 859-881.
- Schwartz, S.H. (1999): "A theory of cultural values and some implications for work", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, nº 1, p. 23-47.
- Secchi, D. (2007): "Utilitarian, managerial, and relational theories of corporate social responsibility", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, nº 4, p. 347-373.
- Seibold, D.R. y Shea, B.C. (2001): "Participation and decision making", en Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds): *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage, Thousand Oaks. p. 664-703
- Sekaran, U. (2000): *Research methods for business*. John Wiley & Sons (3ª ed.). Nueva York.

- Sen, S.; Bhattacharya, C.B. y Korschun, D. (2006): "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, nº 2, p. 158-166.
- Sethi, S.P. (1975): "Dimensions of corporate social performance: an analytical framework for measurement and analysis", *California Management Review*, Vol. 17, nº 3, p. 58-64.
- Sethi, S.P. (1979): "A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns", *Academy of Management Review*, Vol. 4, nº 1, p. 63-74.
- Shafer, W.E.; Fukukawa, K. y Lee, G.M. (2007): "Values and the perceived importance of ethics and social responsibility: The U. S. versus China", *Journal of Business Ethics*, Vol. 70, nº 3, p. 265-284.
- Shafer, W.E. y Simmons, R.S. (2008): "Social responsibility, Machiavellianism and tax avoidance. A study of Hong Kong tax professionals", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21, nº 5, p. 695-720.
- Sharma, S. (2000): "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, nº 4, p. 681-697.
- Sharma, S.; Durand, R.M. y Gur-Arie, O. (1981): "Identification and analysis of moderator variables", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, nº 3, p. 291-300.
- Shleifer, A. y Vishny, R. (1986): "Large shareholders and corporate control", *Journal of Political Economy*, Vol. 94, nº 3, p. 458-461.
- Shleifer, A. y Vishny, R. (1997): "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, Vol. 52, nº 2, p. 737-783.
- Simerly, R.L. (2003): "An empirical examination of the relationship between management and corporate social performance", *International Journal of Management*, Vol. 20, nº 3, p. 353-359.
- Simmons, R.S.; Shafer, W.E. y Snell, R.S. (En prensa): "Effects of a Business Ethics Elective on Hong Kong Undergraduates' Attitudes Toward Corporate Ethics and Social Responsibility", *Business and Society*.
- Simon, H.A. (1947): *Administrative Behavior*. Macmillan. Nueva York.

- Simon, H.A. (1982): *Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization*. MIT Press. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.
- Simpson, W.G. y Kohers, T. (2002): "The Link between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, nº 2, p. 97-109.
- Singh, J.; García de los Salmones Sanchez, M.M. y Rodríguez del Bosque, I. (2008): "Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: A Cross-cultural Evaluation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, nº 3, p. 597-611.
- Singhapakdi, A. (2004): "Important factors underlying ethical intentions of students: Implications for marketing education", *Journal of Marketing Education*, Vol. 26, nº 3, p. 261-270.
- Singhapakdi, A.; Gopinath, M.; Marta, J.K. Larry y Carter, L.L. (2008): "Antecedents and consequences of perceived importance of ethics in marketing situations: A study of Thai businesspeople", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, nº 4, p. 887-904.
- Singhapakdi, A.; Karande, K.; Rao, C.P. y Vitell, S.J. (2001): "How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, nº 1/2, p. 133-152.
- Singhapakdi, A.; Kraft, K.L.; Vitell, S.J. and 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, nº 1, p. 49-56.
- Singhapakdi, A.; Sirgy, M.J.; Lee, D.J. y Vitell, S.J. (2010): "The effects of ethics institutionalization on marketing managers: The mediating role of implicit institutionalization and the moderating role of socialization", *Journal of Macromarketing*, Vol. 30, nº 1, p. 77-92.
- Singhapakdi, A.; Vitell, S.J. y Franke, G.R. (1999): "Antecedents, consequences and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, nº 1, p. 19-35.
- Singhapakdi, A.; Vitell, S.J.; Rallapalli, K.C. y Kraft, K.L. (1996) "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A scale development", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, nº 11, p. 1131-1140.

- Small, M.W. (1992): "Attitudes toward business ethics held by Western Australian students: A comparative study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, nº 10 p. 745-752.
- Sobczak, A.; Debucquet, G. y Harvard, C. (2006): "The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis", *Corporate Governance*, Vol. 6, nº4, p. 463-474.
- Sobel, M.E. (1982): "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models", en S. Leinhardt (ed.): *Sociological Methodology*, American Sociological Association, Washington D.C.; p. 290-312.
- Somech, A. y Drach-Zahavy, A. (2002): "Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, nº2, p. 167-179.
- Spector, B. (2008): "Business responsibilities in a divided world: the cold war roots of the corporate social responsibility movement", *Enterprise and Society*, Vol. 9, p. 314-336.
- Spicer, B.H. (1978): "Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study", *The Accounting Review*, Vol. 53, nº 1, p. 94-111.
- Stanwick, P.A. y Stanwick, S.D. (1998): "The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, nº 2, p. 195-204.
- Starbuck, W.H. y Milliken, F.J. (1988): "Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense", en D. C. Hambrick (Ed.): *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. JAI Press. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos, p. 35-65.
- Sturdivant, F.D. y Ginter, J.L. (1977): "Corporate social responsiveness: management attitudes and economic performance", *California Management Review*, Vol. 19, nº 3, p. 30-39.
- Sundaram, A.K. e Inkpen, A.C. (2004): "The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, Vol. 15, nº 3, p. 350-363.
- Sundaramurthy, C. y Lewis, M. (2003): "Control and Collaboration: Paradoxes of Governance", *Academy of Management Review*, Vol. 28, nº 3, p. 397-415.

- Surroca, J.; Tribó, J.A. y Waddock, S. (2010): "Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, nº 5, p. 463-490.
- Sutcliffe, K.M. y Huber, G.P. (1998): "Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 8, p. 793-807.
- Svensson, G. y Wood, G. (2008): "A model of business ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, nº 3, p. 303-322.
- Swanson, D.L. (1995): "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 1, p. 43-64.
- Swanson, D.L. (1999): "Toward an integrative theory of business and society: a research strategy for corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 24, nº 3, p. 596-521.
- Swanson, D.L. (2008): "Top managers as drivers for corporate social responsibility", en A. Crane et al. (eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Norfolk, Reino Unido, p. 227-248.
- Terpstra, D.E.; Rozell, E.J. y Robinson, R.K. (1993): "The influence of personality and demographic variables on ethical decisions related to insider trading", *Journal of Psychology*, Vol. 127, nº 4, p. 375-389.
- Tetrault Sirsly, C.A. (2009): "75 years of lessons learned: chief executive officer values and corporate social responsibility", *Journal of Management History*, Vol. 15, nº 1, p. 78-94.
- Thomas, A. y Simerly, R.L. (1994): "The chief executive officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, nº 12, p. 959-968.
- Thomas, A.S. y Simerly, R.L. (1995): "Internal determinants of corporate social performance: The role of top managers", *Academy of Management Journal, Special Issue-Best Papers Proceedings*, p. 411-415.
- Tilt, C.A. (2001): "The content and disclosure of Australian corporate environmental policies", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14 nº 2, p. 190-212.
- Tomaskovic-Devey, D.; Leiter, J. y Thompson, S. (1994): "Organizational survey nonresponse", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, nº 2, p. 439-457.

- Treviño, L.K. (1986): "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 3, p. 601-617.
- Treviño, L.K. y Nelson, K. (1999): *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. John Wiley & Sons, Inc. (2ª ed.). Nueva York.
- Turban, D. y Greening, D. (1997). "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 3, p. 658-672.
- Turker, D. (2009a): "How corporate social responsibility influences organizational commitment", *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, nº 2, p. 189-204.
- Turker, D. (2009b): "Measuring corporate social responsibility: a scale development study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, nº 4, p. 411-427.
- Ullman, A.A. (1985): "Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U. S. firms", *Academy of Management Review*, Vol. 10, nº 3, p. 540-557.
- Useem, M. (1984): *The inner circle: Large corporations and the rise of business political activity in the U.S. and U.K.* Oxford University Press. Nueva York.
- Valentine, S. y Fleischman, G. (2008a): "Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, nº 3, p. 657-666.
- Valentine, S. y Fleischman, G. (2008b): "Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction", *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, nº 2, p. 159-172.
- Van Beurden, P. y Gössling, T. (2008): "The Worth of Values - A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, nº 2, p. 407-424.
- Van de Velde, E.; Vermeir, W. y Corten, F. (2005): "Finance and accounting: corporate social responsibility and financial performance", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 5, nº 3, p. 129-138.
- Van Slyke, D.M. (2007): "Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 17, nº 2, p. 157-187.

- Venkatraman, N.; (1989): "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 3, p. 423-444.
- Vinten, G. (2001): "Shareholder versus stakeholder - Is there a governance dilemma?", *Corporate Governance*, Vol. 9, nº 1, p. 36-47.
- Vitell, S.J. y Paolillo, J.G.P. (2004): "A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 13, nº 2/3, p. 185-199.
- Vitell, S.J.; Paolillo, J.G.P. y Thomas, J.L. (2003): "The perceived role of ethics and social responsibility: a study of marketing professionals", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, nº 1, p. 63-86.
- Vitell, S.J. y Ramos, E. (2006): "The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: A comparison of U. S. and Spanish managers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 64, nº 1, p. 31-43.
- Vitell, S.J.; Ramos, E. y Nishihara, C.M. (2010): "The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, nº 4, p. 467-483.
- Vogel, D. (2005): *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brooking Institution Press. Washington, D.C.
- Waddock, S. (2008): "The development of corporate responsibility/corporate citizenship", *Organization Management Journal*, Vol. 5, p. 29-39.
- Waddock, S. y Graves, S.B. (1997) "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 4, p. 303-319.
- Waldman, D.A.; de Luque, M.S.; Washburn, N.; House, R.J.; et al. (2006): "Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, nº 6, p. 823-837.
- Waldman, D.A.; Javidan, M. y Varella, P. (2004): "Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory", *Leadership Quarterly*, Vol. 15, nº 3, p. 355-380.
- Waldman, D.A. y Siegel, D. (2008): "Defining the socially responsible leader", *Leadership Quarterly*, Vol. 19, nº 1, p. 117-131.

- Waller, M.J.; Huber, G.P. y Glick, W.H. (1995): "Functional background as a determinant of executives' selective perception", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, nº 4, p. 943-974.
- Wang, J. y Coffey, B. S. (1992): "Board composition and corporate philanthropy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, nº 10, p. 771-778.
- Wan-Jan, W.S. (2006): "Defining corporate social responsibility", *Journal of Public Affairs*, Vol. 6, nº 3-4, p. 176-184.
- Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985): "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, Vol. 10, nº 4, p. 765-766.
- Wasserman, N. (2006): "Stewards, agents and the founder discount: Executive compensation in new ventures", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, nº 5, p. 960-976.
- Weaver, G.R. y Agle, B.R. (2002): "Religiosity and ethical behavior in organizations: A symbolic interactionist perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 27, nº 1, p. 77-97.
- Webster, F.E. Jr (2009): "Marketing IS management: The wisdom of Peter Drucker", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, nº 1, p. 20-27.
- Werther, W.B. y Chandler, D. (2006): *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Sage Publications. Londres.
- Wheeler, K.G. (2002): "Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, nº7, p. 612-627.
- Windsor, D. (2006): "Corporate social responsibility: three key approaches", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, nº 1, p. 93-114.
- Wolfe, R. (1991): "The use of content analysis to assess corporate social responsibility", en Post, J.E. (ed.): *Research in Corporate Social Performance and Policy*. JAI Press. Greenwich, Connecticut, Estados Unidos, p. 281-307.
- Wood, D.J. (1991): "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 16, nº 4, p. 691-718.
- Wood, D.J. (2010): "Measuring corporate social performance: a review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, nº 1, p. 50-84.

- Wood, V.R.; Chonko, L.B. y Hunt, S.D. (1986): "Social responsibility and personal success: Are they incompatible?", *Journal of Business Research*, Vol. 14, nº 3, p.193-212.
- Wooldridge, J.M. (2006): *Introducción a la Econometría: un Enfoque Moderno*. Paraninfo (2ª ed.). Madrid.
- Worden, S. (2005): "Religion in Strategic Leadership: A Positivistic, Normative/Theological, and Strategic Analysis", *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, nº 3, p. 221-239.
- World Business Council for Sustainable Development (1999): "Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations", World Business Council for Sustainable Development, Ginebra.
- World Business Council for Sustainable Development (2000): "Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense", World Business Council for Sustainable Development, Ginebra.
- Yaman, H.R. y Gurel, E. (2006): "Ethical ideologies of tourism marketers", *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, nº 2, p. 470-489.
- Yanes Estévez, V. (2004): "La aproximación cognoscitiva a la realidad empresarial y la aportación de Herbert Simon", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, nº 2, p.25-42.
- Zadek, S. (2004): "The path to corporate responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 82, nº 12, p. 125-132.
- Zahra, S.A.; Hayton, J.C.; Neubaum, D.O.; Dibrell, C. y Craig, J. (2008): "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, nº 6, p. 1035-1054.
- Zahra, S.A. y Latour, M.S. (1987): "Corporate social responsibility and organizational effectiveness: a multivariate approach", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, nº 6, p. 459-467.
- Zalkind, S.S. y Costello, T.W. (1962): "Perception: some recent research and implications for administration", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, nº 2, p. 218-235.
- Zeckhauser, R.J. y Pound, J. (1990): "Are large shareholders effective monitors? An investigation of share ownership and corporate performance", en Hubbard, R.G. (ed.): *Asymmetric Information, Corporate Finance and Investment*. University of Chicago Press, p. 49-180.

APÉNDICE GENERAL

Cuestionarios enviados



José Luis de Godos Díez
Tel.: 987291000 Ext. 5467
Fax: 987291759
E-mail: jlgodd@unileon.es

Roberto Fernández Gago
Tel.: 987291716
E-mail: roberto.fernandez@unileon.es

UNIVERSIDAD DE LEÓN
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Vegazana, s/n 24071 LEÓN

León, 1 de septiembre de 2008

Muy Sr./Sra. nuestro/a,

Por la presente nos volvemos a dirigir a usted con objeto de solicitar su colaboración en una investigación que estamos realizando un grupo de profesores del Área de Organización de Empresas del Departamento de Dirección y Economía de la Empresa de la Universidad de León. En concreto, la información obtenida será utilizada en el desarrollo de la parte empírica del **Proyecto de Investigación** financiado por la **Junta de Castilla y León (Referencia LEA043A07)** que se titula “**Análisis del perfil de los directivos y su percepción de la responsabilidad social de la empresa**”.

Este cuestionario fue remitido en un primer envío en el mes de julio pero dada la escasa tasa de respuesta obtenida por parte de las empresas de Castilla y León hemos decidido enviarlo de nuevo. Somos conscientes de que reciben gran número de cuestionarios procedentes de todo tipo de organismos y del esfuerzo que puede suponer su respuesta pero tenemos la esperanza de conseguir una muestra significativa para poder realizar el análisis, por lo que **le rogamos que dedique unos minutos a cumplimentar el cuestionario adjunto**.

Finalmente, queremos manifestarle de antemano **nuestro agradecimiento por su colaboración, sin la cual resultaría imposible llevar a cabo el presente estudio**.

Atentamente,

Fdo.: José Luis de Godos Díez

Instrucciones para Rellenar el Cuestionario

- El presente cuestionario está dirigido al director general de la empresa.
- Además de la información de contacto y clasificatoria, el cuestionario se compone de dos secciones: la primera, relativa a la importancia percibida de la responsabilidad social y la ética (escala PRESOR); y la segunda, en relación con el tipo de comportamiento directivo (escala Agente – Steward). Le agradeceríamos que contestase a todas las cuestiones, procurando no dejar ninguna en blanco.
- El tiempo estimado para la realización del cuestionario es aproximadamente de entre 5 y 10 minutos.
- La finalidad de los datos obtenidos a través de la presente encuesta es exclusivamente la investigación científica dentro del ámbito universitario y en ningún caso serán utilizados con objetivos comerciales o de otra naturaleza.
- Todos los datos recogidos son confidenciales y los nombres de las empresas y personas participantes no serán citados en ninguna parte del estudio.
- Le rogamos que remita este cuestionario lo antes posible utilizando el sobre adjunto o a través del número de fax 987291454.
- Agradecemos sincera y profundamente su colaboración.

Escala PRESOR

Indique su grado de acuerdo con las proposiciones que se plantean a continuación, teniendo en cuenta que la posible respuesta puede oscilar en una escala creciente de 1 a 7 puntos, tal como aparece en la siguiente tabla:

GRADO DE ACUERDO						
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Ser ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa	1	2	3	4	5	6	7
Mientras que la calidad de la producción es fundamental para el éxito corporativo, la ética y responsabilidad social no lo es	1	2	3	4	5	6	7
La comunicación es más importante para la eficacia global de una organización que si está preocupada o no con la ética y responsabilidad social	1	2	3	4	5	6	7
Las sesiones de planificación corporativa y establecimiento de objetivos deberían incluir discusiones sobre la ética y responsabilidad social	1	2	3	4	5	6	7
La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, incluso si ello supone forzar o infringir las normas	1	2	3	4	5	6	7
La ética y responsabilidad social de una empresa es fundamental para su rentabilidad a largo plazo	1	2	3	4	5	6	7
La eficacia global de una empresa puede estar determinada en gran medida por el grado en el que sea ética y socialmente responsable	1	2	3	4	5	6	7
Para continuar siendo competitivo en un entorno global, las empresas tendrán que hacer caso omiso de la ética y responsabilidad social	1	2	3	4	5	6	7
La responsabilidad social y la rentabilidad pueden ser compatibles	1	2	3	4	5	6	7
La ética y responsabilidad social de los negocios son críticas para la supervivencia de una iniciativa empresarial	1	2	3	4	5	6	7
La primera prioridad de una empresa debería ser el ánimo de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas tienen una responsabilidad social más allá de obtener beneficios	1	2	3	4	5	6	7
Si la supervivencia de una iniciativa empresarial está en juego, entonces debe olvidarse la ética y responsabilidad social	1	2	3	4	5	6	7
La eficiencia es mucho más importante para una empresa que si es considerada o no ética y socialmente responsable	1	2	3	4	5	6	7
La buena ética es a menudo buen negocio	1	2	3	4	5	6	7
Si los accionistas están descontentos, nada más importa	1	2	3	4	5	6	7

Escala Agente – Steward

Indique su grado de acuerdo con las proposiciones que se plantean a continuación, teniendo en cuenta que la posible respuesta puede oscilar en una escala creciente de 1 a 7 puntos, tal como aparece en la siguiente tabla:

GRADO DE ACUERDO						
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Necesito sentirme orgulloso de mi propio trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Considero que mis valores coinciden con los de la empresa que dirijo	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados valoran mi experiencia a la hora de acatar mis ordenes	1	2	3	4	5	6	7
El equipo directivo de la empresa mantiene una comunicación abierta con sus empleados	1	2	3	4	5	6	7
Dentro de la empresa existe una actitud positiva hacia la cooperación para lograr el bienestar colectivo	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra empresa estimula que todos sus miembros expresen sus propias opiniones e ideas	1	2	3	4	5	6	7

Información de Contacto y Datos Clasificatorios

Nombre de la empresa: _____

Cargo que ocupa: _____

Años de permanencia en la compañía: _____

Años en el puesto actual: _____

Edad: Hasta 35 De 35 a 50 Más de 50

¿Tiene formación universitaria? Sí No

Datos de contacto (opcionales, y solicitados únicamente por si fuera necesario corregir algún dato):

Nombre _____

Teléfono _____

Correo electrónico _____

Si desea recibir una copia de los resultados más importantes de este trabajo, por favor marque una X en la siguiente casilla



UNIVERSIDAD DE LEÓN

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n 24071 LEÓN

Muy Sr./Sra. nuestro/a,

En primer lugar, queremos agradecerle profundamente su participación en la investigación “Análisis del perfil de los directivos y su percepción de la responsabilidad social de la empresa” que estamos realizando en la Universidad de León al haber respondido al cuestionario que en su día le enviamos. Con el propósito de completar nuestro análisis necesitaríamos su colaboración de nuevo dedicándonos medio minuto para indicarnos si actualmente su compañía dispone de:

Certificación ISO 9001	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
Certificación ISO 14001	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
Certificación OHSAS 18001	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
Informe o memoria de Responsabilidad Social	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
Código Ético de Conducta	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

Le rogamos nos reenvía su respuesta en el sobre adjunto, o bien, por fax o correo electrónico.

Muchas gracias por este último esfuerzo.

Atentamente,

José Luis de Godos Díez
F. CC. EE. y Empresariales – Universidad de León
Campus de Vegazana, s/n
24071 – León
Tel.: 987291000 Ext. 5467 Fax: 987291759
E-mail: jlgodd@unileon.es

Roberto Fernández Gago
F. CC. EE. y Empresariales – Universidad de León
Campus de Vegazana, s/n
24071 – León
Tel.: 987291716 Fax: 987291759
E-mail: roberto.fernandez@unileon.es
