

**Documento de Trabajo 08/2010**  
**¿CÓMO INFLUYEN LOS ALTOS DIRECTIVOS EN LAS PRÁCTICAS DE RSC? ANÁLISIS DEL EFECTO MEDIADOR DEL PAPEL PERCIBIDO DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

José Luis de Godos Díez  
*Universidad de León*  
Roberto Fernández Gago  
*Universidad de León*  
Almudena Martínez Campillo  
*Universidad de León*

**Resumen**

Partiendo del enfoque Agencia-Stewardship, este trabajo trata de estudiar la importancia de los altos directivos para la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En concreto, se propone que el perfil directivo se relaciona con las prácticas de RSC, y que dicha relación está mediada por la relevancia concedida a la ética y la responsabilidad social en la actividad empresarial. Tras un análisis de mediación a partir de las encuestas realizadas a 149 directivos en España, los resultados muestran que los directivos descritos como servidores, frente a los agentes, tienden a asignar más importancia a la ética y la responsabilidad social y a promover la implantación de prácticas de RSC. Asimismo, los resultados apoyan la existencia del efecto mediador sugerido. Este trabajo avanza en la investigación existente acerca del papel de los altos directivos como determinantes de la RSC y abre nuevos caminos para abordar esta cuestión de forma empírica.

**Palabras clave:**

Enfoque Agencia-Stewardship; Escala *Perceived Role of Ethics and Social Responsibility* (PRESOR); Perfil Directivo; Responsabilidad Social Corporativa.

Abril de 2010

Universidad de León  
Departamento de Dirección y Economía de la Empresa  
Facultad de CC. EE. y Empresariales,  
Campus de Vegazana, s/n – 24071 (León)  
Tlfo. 34 987291000 Ext. 5467  
[jl Dodd@unileon.es](mailto:jl Dodd@unileon.es)  
[roberto.fernandez@unileon.es](mailto:roberto.fernandez@unileon.es)  
[amarc@unileon.es](mailto:amarc@unileon.es)

## 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 (Wood *et al.*, 1986; Post *et al.*, 2002). 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 (Wood *et al.*, 1986; Hunt *et al.*, 1990). Serán los directivos quienes extiendan los aspectos éticos y de responsabilidad social por toda la empresa (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, esta cuestión ha sido escasamente tratada en anteriores estudios empíricos y requiere más investigación (Waldman y Siegel, 2008).

Para tratar de clarificar la consideración que recibe la RSC por parte de los directivos en función de cuál sea su perfil, en este trabajo se recurre al enfoque Agencia-Stewardship (Davis *et al.*, 1997, 2004; Chrisman *et al.*, 2007). Esta teoría delimita un continuo entre dos tipos extremos de perfil directivo según una serie de características personales y situacionales: el de agente y el de servidor. 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 servidor 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, 2004; Hernández, 2008). En consecuencia, en relación con la RSC, cabe asumir que los altos directivos más próximos al modelo de servidor 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) 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, 2004), 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 (Davis *et al.*, 1997, 2004; Wasserman, 2006; Chrisman *et al.*, 2007). 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.

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. 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, 2004). Se trata de una visión psico-sociológica del gobierno corporativo que considera a los directivos como servidores 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 servidores 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 servidor, se puede describir en términos de una serie de factores psicológicos y situacionales (Davis *et al.*, 1997, 2004; Wasserman, 2006; Chrisman *et al.*, 2007). 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. 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 servidores 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, 2004). Así, en función de sus características psicológicas y situacionales, los directivos estarán más inclinados a comportarse como agentes o como servidores. 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.

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

La revisión de la literatura sugiere que la percepción de la ética y la responsabilidad social puede verse influida por diversos factores personales y situacionales (Ferrell y Gresham, 1985; Hunt y Vitell, 1986, 1992; Singhapakdi et al., 1996). Puesto que las acciones éticas y sociales de las empresas son en gran medida promovidas, defendidas y desarrolladas por los directivos (Quazi, 2003), sus atributos personales y situacionales afectarán de forma significativa a sus percepciones acerca de la ética y la responsabilidad social (Hemingway y Maclagan, 2004). Por este motivo, el marco teórico Agencia-Stewardship resulta especialmente útil para estudiar el perfil directivo y su relación con el papel percibido de la ética y la responsabilidad social.

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. De acuerdo con cierta visión de la RSC, 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 (Friedman, 1970). Por tanto, las acciones éticas y socialmente responsables acaparan recursos de otras actividades que podrían generar un mayor valor para los accionistas (Margolis et al., 2007). 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). Además, aunque las acciones éticas y socialmente responsables pueden ser retribuidas en términos económicos en la empresa, es probable que la compensación sea mínima en comparación con los beneficios derivados de alcanzar otros objetivos financieros. 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 directivos como servidores enfatizarán los beneficios a largo plazo de las acciones éticas y sociales, tanto en términos de ahorros de coste y diferenciación de producto, como por una creencia sincera y genuina en tales acciones. De acuerdo con una perspectiva de la RSC alternativa a la planteada anteriormente, 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; Battacharya et al., 2008). 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 disfrutan 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). Por tanto, los directivos como servidores percibirán que la ética y la responsabilidad social es esencial en sí misma y en relación con la eficacia de la empresa.

De acuerdo con estas ideas se presenta la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>. Cuanto más se aproxime el perfil directivo al modelo de servidor frente al de agente, más relevante será el papel percibido de la ética y la responsabilidad social.*

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 (Waldman et al., 2006; Swanson, 2008). Partiendo del enfoque Agencia-Stewardship, cabe suponer que los directivos como agentes plantearán que las prácticas de RSC sacrifican la maximización del valor para los accionistas a favor de los intereses de distintos stakeholders, con lo que se incrementarán los costes de la empresa en el corto plazo. Así, este tipo de directivos tenderán a reducir el nivel de prácticas de RSC en la empresa, en la medida en que éstas pueden perjudicar los beneficios a corto plazo y los privilegios personales (Preston y O'Bannon, 1997). Por otro lado, los servidores, como directivos más concienciados con la maximización del valor de la empresa a largo plazo y de los intereses de todos los stakeholders, sostendrán que los beneficios potenciales para la empresa derivados de las prácticas de RSC exceden a los costes en el largo plazo. Por esta razón, estos directivos estarán más predispuestos a promover el comportamiento ético dentro de la organización (Caldwell et al., 2008) y a considerar la RSC en el proceso de dirección estratégica (Aguilera et al., 2007). Como resultado, los directivos inclinados a actuar como servidores tenderán a fomentar las prácticas de RSC.

En línea con estas afirmaciones se presenta la siguiente hipótesis:

*H<sub>2</sub>. Cuanto más se aproxime el perfil directivo al modelo de servidor frente al de agente, mayor será el nivel de prácticas de RSC en la empresa.*

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, 2007; Kraft, 1991). En este sentido, Singhapakdi et al. (2001, p. 134) resalta 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 ética y la responsabilidad social para los directivos afectará a su comportamiento final (Singhapakdi, 2004; Singhapakdi et al., 2008), y por extensión, a las prácticas de RSC aplicadas en la empresa (Henriques y Sadowsky, 1999; Kassinis y Panayiotou, 2006). En esta línea, existe evidencia empírica que apoya el razonamiento anterior (Farooq Khan y Atkinson, 1987; Sobczak et al., 2006). Así, desde una perspectiva práctica, parece probable que el papel percibido de la ética y la responsabilidad social en el éxito organizativo sea un determinante importante del comportamiento ético y socialmente responsable y, por lo tanto, de las prácticas de RSC implementadas en la empresa. De esta manera, considerando el enfoque Agencia-Stewardship, los directivos como agentes tenderán a involucrarse en menos prácticas de RSC pues perciben que, para lograr la eficacia organizativa habrá que subordinar la ética y la responsabilidad social a otras cuestiones operativas; mientras los directivos como servidores abordarán un mayor nivel de prácticas de RSC ya que perciben que comportarse de forma ética y socialmente responsables es esencial para lograr la eficacia. Así, el efecto del perfil directivo sobre las prácticas de RSC se puede ejercer de forma indirecta a través del papel percibido de la ética y la responsabilidad social.

De acuerdo con este planteamiento se presenta la siguiente hipótesis:

*H<sub>3</sub>. 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. 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 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 149 respuestas válidas. El encargado de responder el cuestionario era el director general de la

compañía. La tasa de respuesta alcanzada fue del 5%, lo que supone un error muestral del 7,67% con un nivel de confianza del 95%.

### 3.2. Medida de variables

*Variable independiente.* La variable relativa al perfil del directivo en su naturaleza agente-servidor 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, 2004; Lee y O’Neill, 2003; 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. El coeficiente Alpha de Cronbach arrojó un valor de 0.81, lo que garantizó la fiabilidad de la escala utilizada (Malhotra, 1981; Nunnally, 1978). Por su parte, el análisis factorial exploratorio realizado (Tabla 1) no desveló la existencia de ninguna otra dimensión interna, por lo que 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. Para normalizar este índice se empleó la siguiente expresión:  $[(X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min}) \times 100]$ , donde  $X_i$  es el valor del índice que se desea normalizar 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-Hidalgo, 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 A). 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.

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 1). Dos de los quince ítems restantes no quedaron identificados en ninguno de los factores (Presor9 y Presor12).

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. 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 0.81 y 0.77 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 de la ética y la responsabilidad social” y “Subordinación de la ética y la responsabilidad social”. La normalización de estos índices se hizo 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 A) 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.

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 coeficiente Alpha de Cronbach resultante para este constructo fue de 0.62, 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). La unidimensionalidad del constructo creado quedó patente al realizarse el correspondiente análisis factorial exploratorio (Tabla 1). 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.

*Variables de control.* Dado que las acciones de responsabilidad social pueden venir condicionadas por las características propias de la empresa (Anderson, 1993; Kraft y Hage, 1990; Marz, Powers y Queisser, 2003) y ciertos rasgos de los directivos (Agle et al., 1999; Aguilera et al., 2007; 1996; Swanson, 2008), hemos incluido como variables de control el tamaño de la empresa –medido por el logaritmo del número de empleados– la edad de la empresa –logaritmo de los años de actividad– y la edad del directivo –medida en tres tramos: 1 si era inferior a igual a 35 años, 2 para valores entre 35 y 50, y 3 si el directivo tenía 50 años o más–.

**Tabla 1. Análisis factoriales exploratorios<sup>a</sup>**

Perfil directivo		Percepción de la ética y responsabilidad social			Prácticas de RSC	
Variable	Componente 1	Variable	Componente 1	Componente 2	Variable	Componente 1
Perfil1	<b>.60</b>	Presor1	<b>.73</b>	-.06	Iso9001	<b>.54</b>
Perfil2	<b>.77</b>	Presor2	-.18	<b>.62</b>	Iso14001	<b>.75</b>
Perfil3	<b>.70</b>	Presor4	<b>.56</b>	-.39	Ohsas18001	<b>.63</b>
Perfil4	<b>.75</b>	Presor5	-.11	<b>.72</b>	Código ético	<b>.66</b>
Perfil5	<b>.79</b>	Presor6	<b>.73</b>	-.28	Informe RS	<b>.56</b>
Perfil6	<b>.69</b>	Presor7	<b>.81</b>	-.18		
		Presor8	-.26	<b>.73</b>		
		Presor9	.52	-.51		
		Presor10	<b>.55</b>	-.18		
		Presor11	<b>.59</b>	-.10		
		Presor12	.44	-.46		
		Presor13	-.23	<b>.67</b>		
		Presor14	-.45	<b>.53</b>		
		Presor15	<b>.60</b>	-.33		
		Presor16	-.06	<b>.53</b>		
K.M.O. = .83 $\chi^2 (15) = 274.01 (p < .01)$ Autovalor Comp. 1 = 3.12 %Varianza = 52.04		K.M.O. = .88 $\chi^2 (105) = 857.80 (p < .01)$ Autovalores Comp. 1 = 5.90; Comp. 2 = 1.34 %Varianza = 48.30			K.M.O. = .62 $\chi^2 (10) = 103.61 (p < .01)$ Autovalor Comp. 1 = 1.99 %Varianza = 39.78	

<sup>a</sup> La negrita indica el componente en el que carga principalmente el ítem.

#### 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

La Tabla 2 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 3 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 medidor. En la segunda han de utilizarse la variable independiente y la dependiente y la tercera incluirá las tres variables.

**Tabla 2. Correlaciones, medias y desviaciones típicas<sup>a</sup>**

	Media	Desv. típ.	1	2	3	4	5	6	7
1. Perfil directivo	77.33	12.13							
2. Importancia ética y responsabilidad social	70.15	15.74	.57**						
3. Subordinación ética y responsabilidad social	27.16	16.03	-.43**	-.59**					
4. Prácticas de RSC	2.19	1.45	.15†	.24**	-.28**				
5. Tamaño	6.31	0.84	-.04	-.08	.04	.09			
6. Edad de empresa	2.92	0.81	-.12	.03	-.01	.16†	-.01		
7. Edad de directivo	2.33	0.62	.01	.06	.18*	.00	-.02	.13	

<sup>a</sup>  $n = 149$ .†  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ **Tabla 3. Resultados de los análisis de regresión<sup>a</sup>**

Variables	Percepción ética y responsabilidad social		Prácticas de RSC		
	Modelo 1a	Modelo 1b	Modelo 2	Modelo 3a	Modelo 3b
Tamaño de la empresa	-.05 (-0.78)	.02 (0.21)	.10 (1.18)	.11 (1.33)	.10 (1.26)
Edad de empresa	.10 (1.39)	-.09 (-1.22)	.18* (2.20)	.16† (1.96)	.16† (1.95)
Edad de directivo	.04 (0.62)	.20** (2.67)	-.03 (-0.32)	-.04 (-0.44)	.03 (0.33)
Perfil directivo	.58** (8.43)	-.45** (-6.04)	.18* (2.15)	.05 (0.51)	.06 (0.63)
Importancia ética y responsabilidad social				.22* (2.21)	
Subordinación ética y responsabilidad social					-.27** (-3.00)
$R^2$	.34	.23	.06	.09	.12
$R^2$ corregida	.32	.21	.04	.06	.09
$\Delta R^2$				.03* (2.21)	.06** (3.81)
$F$	18.33**	10.74**	2.38†	2.94*	3.81**

<sup>a</sup> 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 3. 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 ( $\beta = .58, p < .01$ ). 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 ( $\beta = .20, p < .01$ ) y cómo el perfil directivo resulta de nuevo significativo y en sentido negativo ( $\beta = -.45, p < .01$ ). 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 del directivo para explicar las prácticas de RSC. Como se aprecia en el modelo 2 de la Tabla 3, la edad de la empresa de nuevo se mostró significativa ( $\beta = .18, p < .01$ ), mientras que el coeficiente del perfil directivo resultó significativo y en sentido positivo ( $\beta = .18, p < .01$ ), tal como se había propuesto en la Hipótesis 2 y cumpliéndose la primera 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 del 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). 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 ( $\beta = .16, p < .10$ ) que en el modelo 3a ( $\beta = .16, p < .10$ ). 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.

Para estimar la cuantificación del efecto indirecto que supone la mediación, siguiendo a MacKinnon *et al.* (2002) aplicamos 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 ( $Z = 2.15, p < .05$ ), como para la subordinación ( $Z = 2.69, p < .01$ ). Por último, utilizamos 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

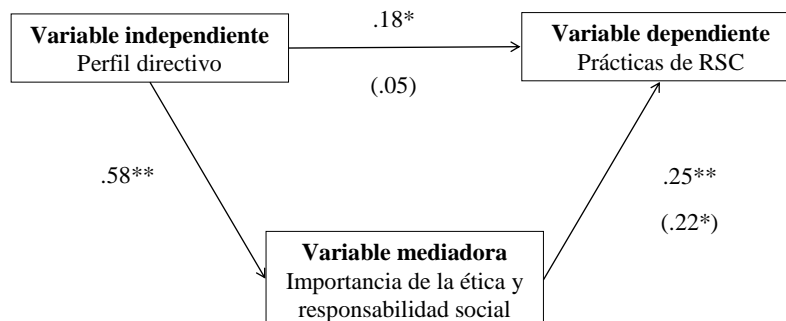
directo. Concretamente, este efecto indirecto supuso el 68% del total en el caso de ser mediado por la importancia de la ética y responsabilidad social y un 71% cuando fue la subordinación la variable mediadora.

### Figura 1. Mediación de la importancia de la ética y responsabilidad social<sup>a</sup>

Coefficiente estandarizado del perfil directivo sobre las prácticas de RSC

Directo: .05

Indirecto: .13



<sup>a</sup> 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

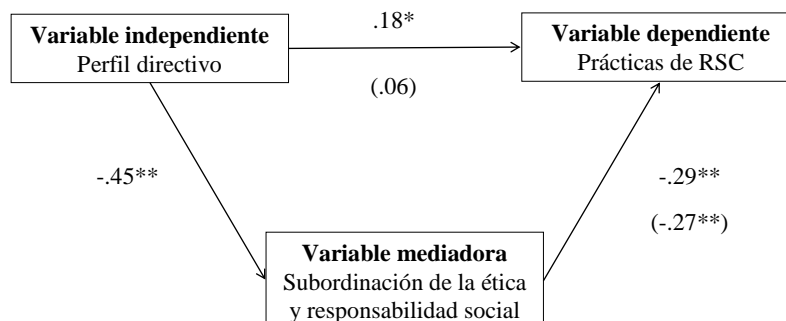
\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

### Figura 2. Mediación de la subordinación de la ética y responsabilidad social<sup>a</sup>

Coefficiente estandarizado del perfil directivo sobre las prácticas de RSC

Directo: .06

Indirecto: .12



<sup>a</sup> 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

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

## 5. DISCUSIÓN

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. Después de controlar ciertas características organizativas y directivas, los resultados han mostrado que el perfil directivo, en el continuo entre agente y servidor, afecta de forma significativa tanto a las percepciones de los directivos acerca de las consecuencias de las acciones éticas y sociales, como a las prácticas de RSC implementadas en la empresa. Asimismo, también se ha demostrado que el perfil directivo afecta a las prácticas de RSC por medio de una asociación con el papel percibido de la ética y la responsabilidad social. Así, a partir de estos resultados es posible extraer algunas conclusiones acerca de cómo influyen los directivos en las prácticas de RSC.

Por una parte, los resultados indican que el perfil directivo se relaciona de manera significativa con la percepción de los directivos acerca de los efectos de las acciones éticas y sociales. En concreto, aquellos directivos más próximos al modelo de servidor tienden a percibir que la ética y la responsabilidad son relevantes para alcanzar el éxito organizativo y maximizar el valor de la empresa a largo plazo; mientras, aquellos directivos más cercanos al perfil de agente están más inclinados a subordinar la ética y la responsabilidad social frente a otros aspectos operativos más relacionados con la maximización de su propia utilidad, o bien, del valor para los accionistas. Los resultados también sugieren, de acuerdo con el planteamiento de Aguilera et al., (2007), que aquellas empresas cuyos altos directivos puedan considerarse como servidores desarrollan e implementan más prácticas de RSC que aquellas dirigidas por agentes.

Estos resultados encajan con la idea de los servidores como individuos motivados para actuar pro-organizativamente, priorizando los intereses a largo plazo de la empresa y de sus grupos de interés sobre los suyos propios (Davis et al., 1997; 2004; Donaldson, 1990; Hernández, 2008). Así, los servidores enfatizarán los beneficios a largo plazo derivados del compromiso ético y social, lo cual, es consistente con conceder gran importancia a la ética y la responsabilidad social, y con la promoción de prácticas de RSC. Mientras, los directivos próximos al modelo de agente, como individuos propensos a actuar de forma oportunista (Jensen y Meckling, 1976), harán hincapié en los costes a corto plazo de las acciones éticas y socialmente responsables, ya que pueden ir en contra de su propio beneficio y del valor para los accionistas. Esta circunstancia les conduce a subordinar una conducta socialmente responsable frente a otras actividades y, por tanto, a reducir el nivel de prácticas de RSC. De esta manera, parece que el perfil directivo es un elemento esencial para la implementación efectiva de las prácticas de RSC en las empresas.

Por otra parte, los resultados también apoyan que la relación entre el perfil directivo y las prácticas de RSC está mediada por el papel percibido de la ética y la responsabilidad social por parte de los directivos. Esto es, las acciones de RSC se incrementarán si los altos directivos consideran que son fundamentales para la eficacia de la empresa. De hecho, los resultados indican que el impacto del perfil directivo, como agente o como servidor, 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).

Otras relaciones interesantes que se han encontrado con los análisis se explican a continuación. 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, cabría plantear que a medida que aumenta la edad, los individuos tienden a preocuparse menos por la riqueza y más por el crecimiento personal (Hall, 1976) y a comportarse de forma más ética (Terpstra et al., 1993; Singhapakdi et al., 1999). Sin embargo, los resultados obtenidos no corroboran esta afirmación ya que la variable edad del directivo influye positiva y significativamente en la subordinación de la ética y la responsabilidad social. 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 (Farooq Khan y Atkinson, 1987; Holmes, 1978; 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.

Si bien, nuestros resultados son relevantes, existen ciertas limitaciones para su generalización. Por una parte, 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. Asimismo, 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 (Johnson y Greening, 1999; Jones, 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. Finalmente, 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.

Este trabajo posee dos 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, 2004, 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 servidor. En segundo lugar, se revela que el perfil directivo, como agente o como servidor, 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 servidor.

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). El perfil de servidor 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 and Agle, 2002) 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 and Schulze, 2000; Marwell and 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.

## 6. 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, págs. 507-525.
- 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, págs. 836-863.
- Anderson, C.J. (1993): "Corporate social responsibility and worker skills: An examination of corporate responses to work place illiteracy". *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, págs. 281-292.
- Axinn, C.N., Blair, M.E., Heorhiadi, A. y Thach, S.V. (2004): "Comparing ethical ideologies across cultures". *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, págs. 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, págs. 794-816.
- Baron, R.M. and 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, págs. 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, págs. 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, págs. 153–164.
- 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, págs. 1030-1038.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. y Siegel, D. (2008): "The corporate social responsibility agenda", en Crane, A. et al. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Norfolk, United Kingdom.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997): "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, págs. 20-48.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (2004): "Toward a stewardship theory of management", en Clarke T. (ed.), *Theories of Corporate Governance*. Routledge. Oxon.
- 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, págs. 23-29.
- Donaldson, L. (2002): "Damned by our own theories: Contradictions between theories and management education". *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1, No.1, págs. 96-106.
- Etheredge, J.M. (1999): "The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure". *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, págs. 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, págs. 419-432.
- 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, págs. 8-24.
- Ferrell, O. C. y Gresham, L. G. (1985): "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 3, págs. 87-96.

- Fox, M.A. y Hamilton, R. T. (1994): "Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory". *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 1, págs. 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, págs. 159-171.
- Frank, B. y Schulze, G.G. (2000): "Does economics make citizens corrupt?". *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 43, No. 1, págs. 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.
- Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *New York Times Magazine*, 13 de septiembre, págs. 122-126.
- Ghoshal, S. (2005): "Bad management theories are destroying good management practices". *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 1, págs. 75-91.
- Graves, S.B. y Waddock, S. A. (1994): "Institutional owners and corporate social performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, págs. 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, págs. 261-283.
- Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture*. Anchor Books, Doubleday, Garden City, NY
- Hemingway, C.A. y MacLagan, P.W. (2004): "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, págs. 33-44.
- Hemingway, C.A. (2005): "Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship". *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, págs. 233-249.
- 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, págs. 87-99.
- Hernández, M. (2008): "Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model". *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, págs. 121-128
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Holmes, S.L. (1978): "Adapting corporate structure for social responsiveness". *California Management Review*, Vol. 21, No. 1, págs. 47-54.
- 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, págs. 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, págs. 239-244.
- Hunt, S.D. y Vitell, S. J. (1986): "A General Theory of Marketing Ethics". *Journal of Macromarketing*, Vol. 8, págs. 5-16.
- Hunt, S.D. y Vitell, S.J. (1993): "The General Theory of Marketing Ethics: A Retrospective and Revision", en Smith, N.C. and Quelch, J.A. (eds.), *Ethics in Marketing*. Irwin Inc., Homewood, IL.

- 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, págs. 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, págs. 897–914
- Jensen, M.C. (2002): "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 2, págs. 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, págs.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, págs. 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. Retrieved (01/02/2009) from <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, págs. 297-311.
- Kassinis, G.I. y Alexia Panayiotou, A. (2006): "Perceptions matter: CEO perceptions and firm environmental performance". *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 23, págs. 67-80.
- Kraft, K.L. (1991): "The relative importance of social responsibility in determining organizational effectiveness: student responses". *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, págs. 179-188.
- Kraft, K.L. y Hage, J. (1990): "Strategy, social responsibility and implementation". *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, págs. 11-19
- Kraft, K.L. and Jauch, L.R. (1992): "The Organizational Effectiveness Menu: A device for stakeholder assessment". *MidAmerican Journal of Business*, Vol. 7, No.1, págs. 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, págs. 679-686.
- Lee, P. and 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, págs. 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, págs. 83-104.
- 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, págs. 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, págs. 456-464.
- 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, págs. 413-426.

- Margolis, J.D., Elfenbein, H.A. y Walsh, J.P. (2007): "Does It Pay To Be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on Corporate Social and Financial Performance". Harvard University Working Paper.
- Marwell, G.; Ames, R.E. (1981): "Economists free ride, does anyone else?". *Journal of Public Economics*, Vol. 15, No. 3, págs. 295-310.
- Marz, J. W., Powers, T. L. y Queisser, T. (2003): "Corporate and individual influences on managers' social orientation". *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, págs. 1-11.
- 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, págs. 294-305.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001): "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, págs. 117-127.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. and 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, págs. 853-886.
- Moore, G. (2001): "Corporate social and financial performance: An investigation in the U. K. supermarket industry". *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, págs. 299-315
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, Nueva York. 2ª ed.
- Orlitzky, M. (2001): "Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance?". *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, págs. 167-180.
- 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, págs. 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, págs. 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, págs. 1247-1271.
- 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, págs. 419-429.
- Quazi, A.M. (2003): "Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations". *Management Decision*, Vol. 41, No. 9, págs. 822-831.
- Roberts, R. (1992): "Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 6, págs. 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, págs. 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, págs. 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, págs. 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, págs. 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, págs. 265-284.
- Singhapakdi, A. (2004): "Important factors underlying ethical intentions of students: Implications for marketing education". *Journal of Marketing Education*, Vol. 26, No. 3, págs. 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, págs. 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, págs. 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, págs. 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, págs. 19-35.
- 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, págs. 1131-1140.
- 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: The International Journal of Business in Society*, Vol. 6, No.4, págs. 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.
- Swanson, D.L. (2008): "Top managers as drivers for corporate social responsibility", en Crane, A. et al. (eds.): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Norfolk, United Kingdom.
- 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, págs. 375-389.
- 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, págs. 657-666.
- Vitell, S.J. y Ramos-Hidalgo, 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, págs. 31-43.
- Waddock, S. and Graves, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 4, págs. 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, págs. 823-837.
- Waldman, D.A. y Siegel, D. (2008): "Defining the socially responsible leader". *Leadership Quarterly*, Vol. 19, págs. 117-131.

- Wasserman, N. (2006): "Stewards, agents and the founder discount: Executive compensation in new ventures". *Academy of Management Journal*, Vol. 49, n° 5, págs. 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, págs. 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, págs.193-212.
- Yaman, H.R. y Gurel, E. (2006), "Ethical ideologies of tourism marketers". *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 2, págs. 470-489.

## **Anexo A. Escalas empleadas en la investigación**

### 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



### Perfil directivo (agente-servidor)

(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

### 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