



XVIII Congreso de EBEN España “Teoría Superior de Stakeholder” Bilbao 23-25 Junio 2010

MESA 2 DE COMUNICACIONES



Propiedad y control en la puesta en práctica de la RSC

Godos Díez, José Luis de

jlgodd@unileon.es

Fernández Gago, Roberto

roberto.fernandez@unileon.es

Cabeza García, Laura

laura.cabeza@unileon.es

Universidad de León



eman ta zabal zazu

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Universidad
del País Vasco



Instituto de Estudios
Cooperativos
Kooperatiba Ikaskuntzen
Institutua

PROPIEDAD Y CONTROL EN LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA RSC

AUTORES

José Luis de Godos Díez

jlgodd@unileon.es

Roberto Fernández Gago

roberto.fernandez@unileon.es

Laura Cabeza García

laura.cabeza@unileon.es

Universidad de León

RESUMEN

Dado el creciente interés que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está suscitando en el ámbito empresarial, tanto en el plano académico como en el profesional, el objetivo de este trabajo es profundizar en el papel que accionistas y directivos pueden tener a la hora de explicar la incorporación de acciones socialmente responsables a la empresa. Con este propósito, a partir de una muestra de 128 empresas españolas de gran tamaño se realizó un análisis de regresión y otro de subgrupos para estudiar 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 sus directivos. Los resultados obtenidos sugieren que una mayor participación en el capital por parte del primer gran accionista puede derivar en un mayor compromiso con la RSC. Por otro lado, se observó que esta relación puede verse afectada por cómo los altos directivos perciben el papel de la RSC en la empresa. Con este trabajo se contribuye sustancialmente al debate en materia de RSC a partir de los grupos de interés que disponen de mayor poder para su efectiva implementación.

PROPIEDAD Y CONTROL EN LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA RSC

1. INTRODUCCIÓN

Hasta hace unas décadas la maximización de los beneficios económicos para el accionista 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 (Agle et al., 1999; Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997) ha surgido el debate acerca de la idoneidad de este planteamiento, poniéndose de manifiesto la necesidad estratégica de considerar los intereses de todos los grupos relevantes para la actividad empresarial. Así, en relación con esta corriente, muchas empresas han tendido a ampliar sus objetivos, no centrándose exclusivamente en su rendimiento económico, sino también en su desempeño social.

Este creciente interés por la gestión de la empresa a través de la atención de las necesidades de sus stakeholders ha contribuido al desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como disciplina académica y de investigación (Crane et al., 2008). En la definición del nivel de compromiso de la empresa con los distintos stakeholders, los propietarios podrán resultar determinantes, delegando en los directivos gran parte de la toma de las decisiones finales sobre RSC. En este sentido, el presente trabajo profundiza en el debate sobre la RSC analizando la influencia de la concentración de la propiedad en manos del primer accionista sobre la implementación de prácticas de RSC en la empresa, así como el efecto moderador que puede tener sobre dicha influencia la percepción de los directivos acerca de la ética y la responsabilidad social.

Por tanto, mientras la mayor parte de los estudios empíricos sobre RSC se han centrado en estudiar la relación entre el desempeño social y el desempeño económico (véase para una revisión Aupperle et al. 1985; Griffin y Mahon, 1997; Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003), existen pocos estudios previos 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 (Aguilera *et al.*, 2006; Consolandi *et al.*, 2008; Ndemanga y Koffi, 2009). Ante esta carencia, en especial para el caso español, nuestro trabajo pretende aportar nueva evidencia que permita avanzar en el desarrollo de la investigación sobre RSC.

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

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Las empresas suponen la materialización de un proyecto de negocio a partir de un capital sometido a un riesgo y con el impulso dado por un emprendedor. Los propietarios de la empresa manifiestan un compromiso firme con la misma, vinculando directamente su patrimonio a la evolución de la compañía. 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. En este sentido, las empresas son una forma de canalizar la voluntad de los propietarios o accionistas, de manera que todas las decisiones que en ellas se adopten deberían tener como fin último la satisfacción de sus intereses y, en particular, la creación de valor empresarial. 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. Esta situación puede generar comportamientos directivos oportunistas, o no alineados, entre los directivos y los accionistas, lo

que hace necesaria la implantación de una serie de mecanismos supervisores de la actuación directiva para tratar de minimizar los costes de agencia. Uno de los principales mecanismos internos de gobierno corporativo es la concentración de la propiedad, sobre todo en países con legislación civil law dado que la protección de los inversores es menor (La Porta *et al.*, 1998, 2000; Shleifer y Vishny, 1997).

Sin embargo, 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, si bien hasta hace unas décadas la maximización de beneficios (económicos, para el accionista) se consideraba como el objetivo único de la empresa, y los directivos tenían la responsabilidad 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, 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). Así, comparado 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, hace que los costes de control se reduzcan (Demsetz, 1988; Fama y Jensen, 1983a y 1983b). En consecuencia, en situaciones de disponibilidad de fondos, la presencia de propietarios poderosos 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).

Por otro lado, la relación positiva entre concentración de propiedad y prácticas de RSC tiene que ver 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 (Hopes y Millar, 2006). Accionistas dominantes e 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 (Consolandi et al., 2008; Tuban 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 la realización de este tipo de acciones puede ser fuente de ventajas competitivas.

Por último, siguiendo a Anderson et al. (2003), este tipo de 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. 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, un gran accionista puede preocuparse más

de la valoración social de una empresa en comparación con un accionista que tiene su cartera más diversificada, pues una alta puntuación en actividades de RSC puede ayudarle a obtener beneficios privados de control, o porque en caso contrario podría soportar un coste elevado asociado a una empresa calificada como “socialmente irresponsable” (Barnea y Rubin, 2005).

La evidencia empírica existente parece estar en línea con los argumentos anteriores. Así, por ejemplo, los resultados de Aguilera et al. (2006) para Reino Unido y Estados Unidos sugieren que aquellos inversores con una orientación a largo plazo, como por ejemplo, los fondos de pensiones y las compañías de seguros, es más probable que tengan más en cuenta consideraciones sociales y medioambientales a la hora de tomar sus decisiones de inversión. De igual forma, Ndemenga y Koffi (2009) para el caso de Suecia sugieren que aquellas empresas con una estructura de propiedad más dispersa tienen un menor rendimiento social al centrarse en un objetivo de naturaleza económica, reduciendo de esta manera cualquier inversión en actividades de naturaleza social.

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). Nos encontramos aquí ante una interpretación de la teoría de la agencia en la que los directivos o agentes son más proclives que los accionistas o principales a embarcarse en acciones de RSC dado que no disfrutan de derechos residuales (Graves y Waddock, 1994). En definitiva, los directivos estarían más dispuestos a afrontar prácticas de RSC ya que 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 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).

De acuerdo con los argumentos previos, los resultados de López Iturriaga et al. (2009) y de Consolandi et al. (2008) para una muestra de países europeos apoyan una relación negativa entre el grado de concentración y la realización de prácticas de RSC. Por su parte, Barnea y Rubín (2005) también encuentran que la propiedad de un gran accionista está relacionada de modo negativo con la valoración social de la empresa.

De acuerdo con esta segunda batería de reflexiones y la evidencia empírica existente, 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.

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 accionistas en 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 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). 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 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 Sadosky, 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, los directivos intervendrían moderando en un sentido u otro. En el caso de existir una relación positiva, ésta se vería amplificada 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, 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, con domicilio social en España y que habían depositado las Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio 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 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 de la empresa se han utilizado cinco posibles acciones de la empresa (Anexo) 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 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 0,670, 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). La unidimensionalidad del constructo creado quedó patente al realizarse el correspondiente análisis factorial (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.

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 en el año 2006 el mayor accionista de la empresa. 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). Además, en nuestro caso, al no haber empresas cotizadas en bolsa, el grado de concentración de la propiedad en manos del primer accionista ya es de por sí mucho más elevado (un 80% de media para las empresas de la muestra).

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-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). 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). 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 ética y 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 subordinadas 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. Para normalizar estos índices se empleó la siguiente expresión: $(X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$, 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.

Tabla 1. Análisis factoriales exploratorios^a

Percepción RSC			Prácticas de RSC	
Variable	Componente 1	Componente 2	Variable	Componente 1
Presor1	0,74	-0,05	Iso9001	0,54
Presor2	-0,13	0,69	Iso14001	0,78
Presor5	-0,13	0,73	Ohsas18001	0,63
Presor6	0,71	-0,37	Código ético	0,68
Presor7	0,81	-0,22	Informe RS	0,64
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			K.M.O. = 0,65	
$\chi^2 (55) = 449,36 (p < 0,01)$			$\chi^2 (10) = 108,03 (p < 0,01)$	
Autovalores			Autovalor	
Comp. 1 = 4,32; Comp. 2 = 1,36			Comp. 1 = 2,17	
%Varianza = 51,69			%Varianza = 43,40	

^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 2006¹. En primer lugar, se consideró el tamaño –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). En segundo lugar, se incluyó 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 (McGuire et al., 1988; Preston y O’Bannon, 1997). En tercer 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). Finalmente, se consideró como variable de control el sector de actividad al que pertenece la

¹ Considerando la posible endogeneidad asociada a la relación entre estructura de propiedad y prácticas de RSC, esta última se refiere al año 2008, mientras que la concentración de propiedad se corresponde con el 2006, al igual que las variables de control.

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).

3.3 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, siguiendo la regla empírica de Kleinbaum et al. (1998) el examen de los factores de inflación de la varianza (FIVs) indicó que no había evidencia de multicolinealidad pues ningún FIV fue superior a 10.

Tabla 2. Correlaciones, medias y desviaciones típicas^a

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

^a n entre 104 y 128.

^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 3. 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 aplicarse 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 moderadora 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 fue realizado 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 explicativas, 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 explicativas continuas para continuar con los análisis.

En el Modelo 2a de la Tabla 3 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 cuyo efecto moderador quería estudiarse. Estas regresiones se corresponden con los Modelos 3a y 3b (Tabla 3). 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, sí que el coeficiente de la interacción entre las variables concentración y subordinación 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 el modelo, 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.

Tabla 3. 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		-5,18*
Concentración X Subordinación					
Tamaño	0,26*	0,28*	0,28*	0,27*	0,28*
RF	-0,05	-0,02	-0,01	-0,07	-0,09
Riesgo	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01 [†]
Sector	1,62**	1,50**	1,50**	1,51**	1,50**
R^2	0,34	0,36	0,36	0,38	0,39
F	11,90**	10,66**	9,09**	13,03**	12,50**

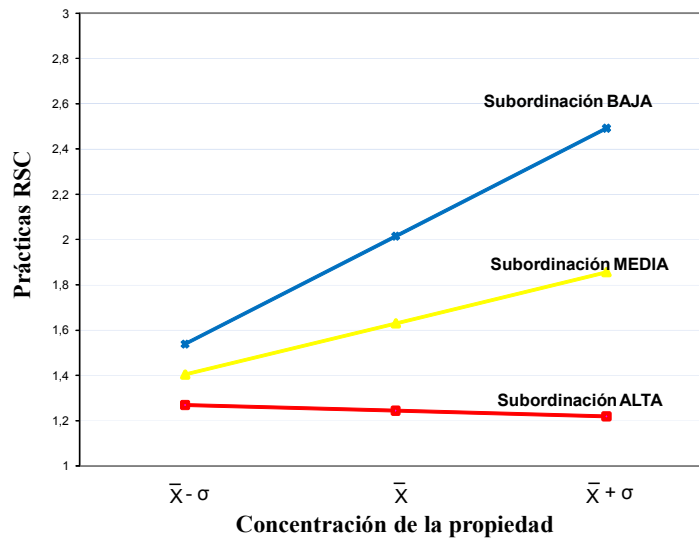
^a Variable dependiente: Prácticas de RSC. $n = 103$.

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

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 la subordinación de la RSC 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 ($b = 0,085$; $t = -0,128$; $p = 0,899$).

Además del 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 4 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, aunque en este caso su efecto únicamente tiene lugar en la fuerza de la relación entre concentración y prácticas de RSC aumentando el valor predictivo del coeficiente de la primera, pero no en la forma de dicha relación, lo que le confiere la categoría de variable homologadora. De acuerdo con estos resultados, la hipótesis 2 también se contrasta en cuanto a la primera dimensión de la variable moderadora.

Tabla 4. Análisis de subgrupos^a

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

^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. CONCLUSIONES

Este trabajo trata de identificar el papel que pueden estar jugando los propietarios o accionistas 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.

En relación con el primer objetivo, los resultados obtenidos con el análisis empírico realizado a una muestra de grandes empresas de España permiten identificar la existencia de una relación entre propiedad de la empresa y RSC. Concretamente, la atención se centró en la posibilidad de que la concentración de la propiedad en manos del primer accionista de la compañía estuviera favoreciendo o limitando las acciones de RSC de la empresa. Dado que se disponía de argumentos suficientes para apoyar tanto una relación positiva como negativa en este sentido, la investigación se planteó de forma abierta a ambas opciones pero los resultados fueron concluyentes. Según este estudio, el hecho de que la propiedad se encuentre concentrada incentiva el desarrollo de prácticas de RSC.

La justificación a este primer resultado 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 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 la existencia de un efecto moderador de la alta dirección sobre la relación positiva encontrada entre la concentración de la

propiedad y las prácticas de RSC. Así, dicha relación se intensificará si los directivos entienden que no debe subordinarse siempre la ética y la RSC a los beneficios. La alineación del planteamiento adoptado por los directivos con el deseo de los propietarios de mayor participación, permite que el compromiso de estos últimos con la RSC se materialice en prácticas reales al encontrar menos obstáculos por parte de la dirección. Por otro lado, la importancia que concedan los directivos a la RSC y su consideración como un buen negocio en el largo plazo es una variable que contribuye a la capacidad predictiva de la concentración de propiedad sobre las prácticas de RSC pero que no la modifica.

De igual forma, los resultados 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 empresas de gran tamaño, cuyas acciones están sometidas a mayor exposición pública y quienes 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 a verse implicadas en cuestiones relacionadas con la RSC y, especialmente, las derivadas de su potencial impacto medioambiental.

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 o tipología del propietario de la compañía. De igual forma, de acuerdo con Jalami 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.

Para concluir, señalar que de los resultados que arroja este estudio se desprende la importancia que tiene el hecho de que la RSC constituya un compromiso personal por parte del propietario principal de la empresa, ya que el poder y control que una situación de propiedad concentrada otorga a estos accionistas está siendo utilizado para implantar prácticas de RSC en mayor medida. Esta situación puede alentar políticas de difusión de información y promoción de la RSC entre las pymes, dada la habitual concentración que presenta su estructura de propiedad. Por otro lado,

también se ha evidenciado con este trabajo que no sólo es necesario que los accionistas sientan un deseo de desarrollar la RSC de sus empresas, sino que para conseguir el máximo efecto en este sentido es necesario que la percepción de los directivos sobre el valor de la RSC sea positiva y, especialmente, que no la consideren como un obstáculo para el desarrollo de la compañía.

4. 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*, 42(5): 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 and Social Responsibility*, 14(3): 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 of Management Review*, 32(3): 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*, 68: 263-285.
- Arnold, H.J. (1982): "Moderator variables: A clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues". *Organizational behavior and human performance*, 29(2): 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*, 28(2): 446-463.
- Axinn, C.N., Blair, M.E., Heorhiadi, A. y Thach, S.V. (2004): "Comparing ethical ideologies across cultures". *Journal of Business Ethics*, 54(2): 103-119.
- Barnea, A. y Rubin, A. (2006): "Corporate social responsibility as a conflict between shareholders". *Annual Meeting of the European Finance Association (EFA) 2006*. Zürich.
- Barnett, M.L. (2007): "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, 32(3): 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*, 51(6): 1173-1182.
- Blair, M. (1995): *Ownership and control. Rethinking governance for the twenty-first century*. The Brookings 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*, 28(3): 122-141.
- Chow, G.C. (1960). "Test of equality between sets of coefficients in two linear regressions". *Econometrica*, 28(3): 591-605.
- 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 Crane, A. y otros (eds.): *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press. Norfolk, Reino Unido. 3-15.
- Cuervo, A. (2004): "El gobierno de la empresa. Un problema de conflicto de intereses". En Bueno Campos, E. (ed.): *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Pirámide. Madrid. 115-135.
- Cuervo, A. (1991): *Rentabilidad y creación de valor en la empresa*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona.
- 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*, 18(1): 51-64.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983a). "Agency problems and residual claims". *Journal of Law and Economics*, 26(2) 327-349.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983b): "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, 26(2): 301-325.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. Boston, MA.
- Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *New York Times Magazine*, 13 de septiembre, 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*, 7(3): 251-266.
- González-Benito, J. (2007): "A theory of purchasing's contribution to business performance". *Journal of Operations Management*, 25(4): 901-917.
- Graves, S.B. y Waddock, S. A. (1994): "Institutional owners and corporate social performance". *Academy of Management Journal*, 37(4): 1034-1046.
- 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*, 36(1): 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*, 15 (4): 520-534.
- Halme, M. y Huse, M. (1997): "The influence of corporate governance, industry, and country factor son environmental reporting". *Scandinavian Journal of Management*, 13(2): 137-157.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1999): "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, 42(1): 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*, 22(2): 125-139.
- Holmbeck, G.N. (2002): "Post-hoc probing of significant moderational and mediational effects in studies of pediatric populations". *Journal of Pediatric Psychology*, 27(1): 87-96.
- Hoopes, D.G. y Miller, D. (2006): "Ownership preferences, competitive heterogeneity, and family-controlled businesses". *Family Business Review*, 19(2): 89-101.
- Jacobs, M.T. (1991): *Short-term America: The causes and cures of our business myopia*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Jalami, D.; Safieddine, A. y Rabbath, M. (2008): "Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships". *Corporate Governance: An International Review*, 15 (5): 443-459.
- James, H.S. (1999): "Owner as manager, extended horizons and the family firm". *International Journal of the Economics of Business*, 6(1): 41-55.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Johnson, S., R., La Porta, F., López de Silanes, F. y Shleifer, A. (2000): "Tunneling". *American Economic Review*, 90(2): 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*, 42(5): 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*, 23: 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*, 10(3): 179-188.
- Kraft, K.L. y Jauch, L.R. (1992): "The organizational effectiveness menu: A device for stakeholder assessment". *MidAmerican Journal of Business*, 7(1): 18-23.
- La Porta, R.; López de Silanes F.; Sheilfer, A. y Vishny, R. (1998). "Law and finance". *Journal of Political Economics*, 106(6): 1113-1150.
- La Porta, R.; López de Silanes, F.; Shleifer, A. y Vishny, R. (2000). "Investor protection and corporate governance". *Journal of Financial Economics*, 58(1-2): 3-27.
- Laverty, K.J. (1996): "Economic 'short-termism': The debate, the unresolved issues and implications for management". *Academy of Management Review*, 21(3): 825-860.
- Lindgreen, A.; Swaen, V. y Johnston, W. (2009): "Corporate social responsibility: an empirical investigation of U.S. organizations". *Journal of Business Ethics*, 85 (Suplemento 2): 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*, 11(1): 29-40.
- Malhotra, N.K. (1981): "A scale to measure self-concepts, person concepts and product concepts". *Journal of Marketing Research*, 18(4): 456-464.
- Margolis, J.D. y Walsh, J.P. (2003): "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 268-305.
- Marquardt, D.W. (1980): "You should standardize the predictor variables in your regression models". *Journal of the American Statistical Association*, 75(369): 87-91.
- McGuire, J., Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988): "Corporate social responsibility and firm financial performance". *Academy Management Journal*, 31(4): 854-872.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2000): "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21(5): 603-609.
- 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*, 22(4): 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*, 34(3-4): 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*, 24(3): 403-441.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002): "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, 80(12): 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*, dic: 78-92.
- Prado-Lorenzo, J.M. y 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*, 16(2): 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*, 46(8): 1247-1271.
- Preston L. y O'Bannon D. (1997): "The corporate social-financial performance relationship". *Business and Society*, 36(4): 419-429.
- 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*, 70(3): 265-284.
- Sharma, S., Durand, R.M. y Gur-Arie, O. (1981): "Identification and analysis of moderator variables". *Journal of Marketing Research*, 18(3): 291–300.
- Shleifer, A. y Vinshy, R. (1997): "A survey of corporate governance". *Journal of Finance*, 52(2): 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*, 35(2): 97-109.
- Singhapakdi, A. (2004): "Important factors underlying ethical intentions of students: Implications for marketing education". *Journal of Marketing Education*, 26(3): 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*, 81(4): 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 (1-2): 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*, 23(1): 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*, 15(11): 1131-1140.
- Sundaram, A.K. e Inkpen, A.C. (2004) "The corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3): 350-363.
- Swanson, D.L. (2008) "Top managers as drivers for corporate social responsibility". En Crane, A. y otros (eds.): *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press. Norfolk, Reino Unido. 227-248.
- Turban, D. y Greening, D. (1997). "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees". *Academy of Management Journal*, 40(3): 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*, 10(3): 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*, 82(3): 657-666.
- Venkatraman, N., 1989. The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3): 423–444.
- 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*, 64(1): 31-43.

- Waddock, S. y Graves, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link". *Strategic Management Journal*, 18(4): 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*, 37(6): 823-837.
- Wang, J. y Coffey, B. S. (1992): "Board composition and corporate philanthropy". *Journal of Business Ethics*, 11(10): 771-778.
- Yaman, H.R. y Gurel, E. (2006): "Ethical ideologies of tourism marketers". *Annals of Tourism Research*, 33(2): 470-489.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del Ministerio de Ciencia e Innovación mediante el proyecto ECO2009-09283ECON del Plan Nacional de I+D+i (2008-2011).

ANEXO. Escalas empleadas en la investigación

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

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