

Influencia do liderado ético e a percepción de RSC no desempeño da forza de vendas

Sandra Castro-González* / Belén Bande

Universidade de Santiago de Compostela – Facultade de Administración e Dirección de Empresas de Lugo

Recibido: 2 de febreiro de 2019 / Aceptado: 11 de xullo de 2019

Resumo

A pesar do progresivo aumento de estudos sobre responsabilidade social corporativa (RSC), o estudo dos seus antecedentes e da súa influencia sobre as actitudes e comportamentos da forza de vendas aínda é limitado. Este traballo contribúe a encher este baleiro na literatura organizativa, de comportamento sostible e de vendas mediante a análise de como o exercicio do liderado ético por parte do supervisor pode influír a través da percepción da responsabilidade social corporativa (RSC) e da satisfacción laboral no desempeño dos vendedores. Os resultados obtidos da análise mediante procesos condicionais dunha mostra de 120 días de supervisores-vendedores confirman que o liderado ético está relacionado positivamente co desempeño do vendedor, pero a través dun mecanismo mediador no que interveñen as súas percepcións de RSC e a súa satisfacción laboral. Ademais, o estudo tamén analiza as principais implicacións para a xestión e propón futuras liñas de estudo.

Palabras clave

Liderato ético / Responsabilidade social corporativa / Satisfacción / Desempeño / Vendedores.

Influence of ethical leadership and CSR perception on sales force performance

Abstract

Despite the progressive increase in studies on corporate social responsibility (CSR), the study of its background and its influence on sales force attitudes and behaviors is still limited. This study contributes to filling this gap in organizational, sustainable, and sales literature by analyzing how the supervisor's exercise of ethical leadership can influence, through perception of CSR and job satisfaction, salespeople's performance. The results obtained from the conditional process analysis of a sample of 120 salespeople-supervisors confirm that ethical leadership is positively related to the salesperson's performance but through a mediating mechanism in which their perceptions of CSR and their job satisfaction intervene. In addition, the study also analyses the main implications for management and proposes future lines of study.

Keywords

Ethical leadership / Corporate social responsibility / Satisfaction / Performance / Salespeople.

JEL Codes: M14, M31, M54.

1. Introducción

O interese académico pola responsabilidade social corporativa (RSC) aumentou progresivamente nas últimas décadas (Bhattacharya, Sen e Korschun, 2008; Fu, Ye e Law, 2014; Vlachos, Panagopoulos e Rapp, 2014); porén, o seu estudo a nivel micro, isto é, a nivel de comportamento organizativo, non gañou importancia ata estes últimos anos (Aguinis e Glavas, 2012). A evidencia empírica neste campo demostra o potencial das accións socialmente responsables para influír sobre as actitudes e os com-

* Correspondencia autora: sandra.castro@usc.es

portamentos dos traballadores (Vlachos, Panagopoulos, Bachrach e Morgeson, 2017). Neste sentido, existen evidencias da influencia positiva das percepcións de RSC sobre a satisfacción dos empregados (Bhattacharya et al., 2008; Bourdeau, Graf e Turcotte, 2013; Tziner, Oren, Bar e Kadosh, 2011), a súa identificación coa organización (Farooq, Farooq e Jasimuddin, 2014; Farooq, Rupp e Farooq, 2016; Kim, Lee, Lee e Kim, 2010), a súa confianza (Lee, Park e Lee, 2013; Lee, Kim, Lee e Li, 2012), ou os comportamentos de cidadanía organizativa (Choi e Yu, 2014; De Roeck e Delobbe, 2012), entre outros.

Non obstante, autores como Wang, Tong, Takeuchi e George (2016) defenden a necesidade de seguir explorando, desde unha perspectiva multidimensional, o impacto real das accións de RSC que desenvolven as organizacións; especialmente, segue sendo necesario desenvolver a área de estudo que relaciona a RSC e o comportamento organizativo (Glavas, 2016; Gond, El Akremi, Swaen e Babu, 2017; Morgeson, Aguinis, Waldman e Siegel, 2013); e, de forma particular, a súa relación coa forza de vendas, posto que dentro do colectivo de empregados os vendedores constitúen un grupo amplamente esquecido dentro da literatura de responsabilidade social (Bauman e Skitka, 2012; Larson, Flaherty, Zablach, Brown e Wiener, 2008; Vlachos, Theotokis e Panagopoulos, 2010). Con todo, os vendedores son os representantes da organización ante os consumidores e os responsables das relacións con eles; por iso teñen moito que ver no éxito ou no fracaso da empresa (Williams e Attaway, 1996).

Hoxe en día, gran parte do éxito das organizacións pasa por manter unha relación no longo prazo cos clientes vinculados á organización (Schwepker, 2005). Neste proceso de retención dos consumidores desempeña un papel moi significativo a forza de vendas (Jaramillo, Mulki e Locander, 2006). Orientar o noso estudo nesta dirección supón, polo tanto, un cambio de tendencia, posto que ata o momento a investigación se dedicara fundamentalmente a comprender como inflúen as iniciativas de responsabilidade social sobre outros grupos de interese.

Por outro lado, os escasos estudos de RSC no ámbito dos recursos humanos céntranse fundamentalmente en analizar como inflúen as prácticas socialmente responsables sobre os comportamentos e as actitudes dos empregados (Lin, 2010; Turker, 2009a; Valentine e Fleischman, 2008). Porén, a literatura fai un chamamento a considerar tamén os antecedentes das percepcións de RSC (Aguinis e Glavas, 2012). Neste sentido, este estudo considera o liderado como un antecedente da RSC, o cal en termos xerais fora omitido na literatura académica (Waldman, Siegel e Javidan, 2006). É máis, ata o momento, malia a abundancia de traballos de literatura que analiza a RSC e tamén o liderado, o estudo conxunto de ambas as dúas variables apenas foi considerado obxecto de análise por parte dos investigadores (Chen e Hung-Baesecke, 2014; Orlitzky, Siegel e Waldman, 2011; Strand, 2011; Waldman e Siegel, 2008).

Os líderes teñen a capacidade suficiente para que os seus seguidores comprendan a importancia das iniciativas de responsabilidade social, de tal forma que se impliquen e comprometan con elas. Neste sentido, resulta evidente o papel do liderado como determinante na execución e posterior actuación proactiva en materia de RSC das organizacións. Concretamente, de acordo coa teoría da aprendizaxe, Chen e Hung-Baesecke (2014) argumentan que os líderes, con base na súa capacidade para exercer o papel de modelos que seguir, de promoción e de facilitación, son os membros da organización idóneos para impulsar a intervención dos empregados nas iniciativas de RSC. No momento en que os líderes participan nas accións de RSC da organización están mostrando que cren nelas, converténdose no modelo que seguir; por outro lado, ao promocionar a RSC están influíndo directamente sobre o coñecemento que teñen os empregados sobre estas actividades.

O liderado formulouse nos seus inicios como a xestión unidireccional das relacións entre os líderes e os seguidores, sempre de arriba cara abaixo; non obstante, a literatura recente coincide no seu carácter bidireccional, isto é, non se centra na importancia do líder senón na relación entre as dúas partes (Rok, 2009). Por esta razón, os estilos de liderado tradicionais –liderado transaccional, liderado transformacional, liderado visionario, etcétera– foron desprazados por novos estilos de liderado –liderado compartido, liderado responsable, liderado ético, etcétera– (Anderson e Sun, 2017), onde o importante non é a persoa senón a relación que xorde dunha visión compartida, o compromiso coa meta, a confianza no líder, a moral e mesmo os aspectos emocionais que xorden nesa relación.

Ademais, o liderado é unha ferramenta que exerce unha influencia importante no rendemento do vendedor (Verbeke, Dietz e Verwaal, 2011). Así mesmo, o estilo de liderado é importante, xa que “proporciona a dirección e a pauta de como os vendedores interactúan cos clientes” (Schwepker, 2015, p. 93), pero ademais tamén afectará ao nivel de atención da RSC, isto é, uns líderes serán máis proclives que outros a implementar e apoiar as accións socialmente responsables.

Por outro lado, no tocante ás consecuencias da RSC, varios estudos atoparon unha relación positiva entre a percepción da RSC e a satisfacción dos empregados na súa empresa (i.e., Bhattacharya et al., 2008). Os empregados que perciben a actuación da súa empresa de forma positiva e favorable están máis satisfeitos coas organizacións para as que traballan. Non obstante, é necesario comprender mellor o impacto que poden ter as iniciativas de RSC sobre esta variable, isto é, coñecer se os empregados alcanzan a satisfacción no traballo pola presenza da RSC, ou en que grao (Vlachos et al., 2013).

Así mesmo, calquera recoñecemento polos obxectivos alcanzados é considerado positivo polos empregados (Gallus e Frey, 2016; Yu e Lee, 2015). Estes valoran a forma en que eles mesmos son tratados pola organización en que traballan, pero tamén a forma en que esta trata a outros (Ahmad, 2014; Lee et al., 2012; Vlachos et al., 2010; Yi e Gong, 2008). Neste sentido, se o empregado percibe que a súa organización é responsable, a súa actitude no posto de traballo será máis positiva (Story e Neves, 2015). Para a empresa é clave contar cunha forza de traballo motivada e satisfeita (Ankli e Palliam, 2013), que considere a organización como algo máis que o lugar de traballo que lle proporciona os ingresos para a súa subsistencia. Á vez, a satisfacción laboral é capaz de xerar no individuo outro tipo de comportamento ou de actitudes; neste caso, referímonos ao efecto que exerce sobre o seu desempeño.

Neste contexto, este traballo contribúe á literatura en varios aspectos mediante a formulación dun modelo de antecedentes e consecuencias das percepcións da RSC por parte da forza de vendas. En primeiro lugar, consideramos o liderado ético como determinante da RSC, tendo en conta que se trata dun preditor clave para que os vendedores teñan unha percepción favorable destas iniciativas. En segundo lugar, ampliamos o coñecemento sobre como inflúen estas percepcións na satisfacción laboral deste grupo de traballadores. Finalmente, analizamos o papel que desempeñan as iniciativas de RSC e a satisfacción do vendedor sobre o seu desempeño, contribuíndo deste modo á literatura sobre esta liña de estudo emerxente.

2. Marco conceptual

2.1. A responsabilidade social corporativa

As organizacións consideran a RSC como unha tarefa de xestión estratéxica clave para alcanzar un alto rendemento no mercado (Lock e Seele, 2015), e os académicos analizan a influencia que exerce sobre unha ampla variedade de campos de estudo (Aguilera e Rupp, 2007; Öberseder, Schlegelmilch e Murphy, 2013; Salazar, Husted e Biehl, 2012).

Numerosos estudos examinaron e propuxeron distintas conceptualizacións de RSC, sen que exista ata a data un consenso na literatura sobre que se entende por RSC (Parmar et al., 2010; Pelozo e Shang, 2011). Porén, tendo en conta que a RSC “significa algo, pero non sempre é o mesmo para todos” (Votaw, 1972, p. 25), desde a perspectiva dos empregados, e concretamente da forza de vendas, consideramos que unha das definicións máis exactas é a proposta por Aguinis (2011), quen conceptualiza este termo como “accións organizativas específicas do contexto e as políticas que teñan en conta as expectativas dos grupos de interese e a *triple bottom line*, desempeño económico, social e ambiental” (p. 855). Desde o noso punto de vista, esta definición reúne diversos puntos clave á hora de entender a RSC, tales como a consideración dos grupos de interese ou a distinción das principais dimensións que compoñen o constructo e que os individuos son capaces de diferenciar.

Por outra parte, cómpre destacar a compoñente moral da RSC. Tian, Liu e Fan (2015) afirman que a RSC é unha cuestión moral, intrinsecamente vinculada á noción de ética. Neste sentido, Ellemers, Kingma, Van de Burgt e Barreto (2011) afirman que a RSC está relacionada coa moralidade da organi-

zación percibida polos grupos de interese en xeral e polos empregados en particular, o cal terá efecto sobre as súas actitudes e comportamentos.

Os esforzos por comprender o impacto da RSC nos empregados converteuse nun reto significativo, dada a importancia que teñen as súas actitudes e os seus comportamentos para que as organizacións alcancen o éxito. Tal e como evidencian estudos previos, o feito de que a RSC afecte ao compromiso (Collier e Esteban, 2007), identificación (Farooq et al., 2016), satisfacción (Bourdeau et al., 2013), retención do talento (Kim, Song e Lee, 2016), creatividade (Castro-González, Bande e Fernández-Ferrín, 2019), entre outros aspectos, incita ás empresas a ser socialmente responsables e a facer partícipes aos empregados diso (Glavas, 2016).

2.2. O liderado ético e a percepción de RSC

O liderado ético é considerado por Brown, Treviño e Harrison (2005, p. 120) como “a manifestación da conduta normativamente adecuada a través das accións persoais e das relacións interpersoais, e a promoción da dita conduta aos seguidores a través da comunicación por dúas vías, o reforzo e a toma de decisións”. A moralidade é unha compoñente clave no proceder destes líderes (Mayer e Aquino, 2012), de tal forma que a súa actuación poida xulgarse acorde co que se entende por ser unha persoa moral. Ademais, como o seu propio nome indica, deben comportarse de maneira ética e, á vez, comunicar a importancia da moral.

Brown et al. (2005) falan de dúas compoñentes fundamentais no liderado ético: por un lado, a compoñente moral do líder como persoa (a súa integridade, o seu sentido da xustiza, a súa preocupación por outros, etc.) e por outro, a compoñente moral como supervisor (comunicando, premiando, castigando, empatizando cos seguidores, etcétera). Neste sentido, estes líderes establecen normas éticas e incorporan valores morais na toma de decisións. Con base neses valores, e mediante un proceso de inspiración dos seguidores, os líderes éticos conseguen ir máis alá dos desexos de maximización de beneficios das empresas e apoiar o interese social.

Como a noción de ética está relacionada coas responsabilidades de tipo moral, e a RSC ten unha compoñente de responsabilidade moral importante, tal e como afirmaron estudos previos (Ellemers et al., 2011; Tian et al., 2015), isto pode suxerir que os líderes éticos son especialmente sensibles á RSC (Tian et al., 2015). De acordo con isto, Zhu, Sun e Leung (2014) suxiren que o liderado ético lle dá forma á percepción da RSC das organizacións; isto é, estes líderes son capaces de integrar a RSC na actividade diaria da organización para atender e responder aos intereses e expectativas de todas as partes interesadas, o cal inflúe sobre a percepción de RSC que teñen as distintas partes.

Así mesmo, os líderes éticos, ademais do desempeño ético, tratan de mellorar o desempeño ambiental e social. Mediante o desenvolvemento e mellora das actuacións asociadas a eses ámbitos, e baixo o conxunto de valores e comportamentos morais, estes líderes son capaces de influír de xeito positivo sobre a percepción das políticas e programas de RSC desde a óptica dos empregados (Vitell, Paolillo e Thomas, 2003).

De acordo con isto, propomos a seguinte hipótese:

-H1: O liderado ético está relacionado positivamente coa percepción da RSC por parte dos vendedores.

2.3. A satisfacción dos vendedores

Aínda que non existe un concepto amplamente aceptado de satisfacción laboral (Andresen, Domsch e Cascorbi, 2007), é habitual definila como “un estado emocional pracenteiro ou positivo resultante da valoración da propia experiencia de traballo ou de emprego” (Locke, 1976, p. 1300).

Non hai dúbida de que as implicacións de que o traballador estea satisfeito no seu posto de traballo son importantes. Existen evidencias de que as organizacións con empregados máis satisfeitos tenden a ser máis eficaces que as organizacións con empregados menos satisfeitos (Darrat, Amyx e Bennett,

2010; Whitman, Van Rooy e Viswesvaran, 2010). Como sinalan Whitman et al. (2010), a medida en que os traballadores están satisfeitos co seu traballo determina o esforzo que realizan para lograr as metas da organización. Neste sentido, as tarefas que desenvolve o traballador afectan de forma directa á súa satisfacción (Rousseau, 1977). Porén, non só estas características e a variedade de tarefas están detrás da satisfacción laboral, senón que o estado emocional e afectivo tamén ten un peso importante. Como sinalan Valentine, Fleischman e Godkin (2015), cando os individuos perciben que a súa experiencia no traballo é positiva, estarán máis satisfeitos.

Ademais, os empregados establecen unhas expectativas en canto ao comportamento das organizacións nas que desenvolven o seu labor máis alá do estritamente económico, é dicir, fixan estándares de comportamento ético e legal para as empresas, polo que o cumprimento ou incumprimento destes estándares influiría sobre a súa satisfacción (Du, Bhattacharya e Sen, 2014). De acordo con isto, algúns autores (Tziner et al., 2011; Weiss, Dawis e England, 1967) sinalan que os valores morais inflúen sobre a satisfacción do empregado. Por iso, a percepción dunha participación activa da organización en iniciativas socialmente responsables, isto é, que a empresa conte con programas de RSC dentro da súa estratexia empresarial, influiría en que os empregados sexan máis propensos a experimentar satisfacción laboral (Lee et al., 2012; Valentine e Fleischman, 2008;).

Por outro lado, a evidencia empírica demostrou a existencia dunha relación entre a RSC e a satisfacción laboral; non obstante, non existe un consenso sobre a natureza desta relación. Unha parte da literatura (Bourdeau et al., 2013; Chong, 2009; Tziner et al., 2011) apoia a existencia dunha relación positiva e directa. Na mesma liña, existe outra corrente que, se ben argumenta que a RSC afecta directamente ao aumento da satisfacción laboral, defende que non todas as súas dimensións afectan por igual. Segundo Lee et al. (2012), unicamente a dimensión ética ten efecto sobre a satisfacción laboral. Así mesmo, tamén pode existir unha relación indirecta a través de variables como a identificación organizativa ou a reputación (Shin, Hur e Kang, 2016); os empregados séntense orgullosos de pertencer a empresas socialmente responsables e, ao identificarse a si mesmos coas políticas de RSC formuladas pola empresa, experimentan unha sensación de que as cousas se están facendo ben e, polo tanto, séntense máis satisfeitos (Bhattacharya et al., 2008).

Seguindo a corrente daqueles que apoian unha relación directa e positiva entre a RSC e a satisfacción dos empregados, consideramos que as percepcións de RSC son un punto de referencia dos vendedores para avaliar a súa organización, o que terá un efecto directo sobre o seu nivel de satisfacción coa empresa.

Así, propomos a seguinte hipótese:

-H2: A RSC está relacionada directa e positivamente coa satisfacción laboral do vendedor.

Se a organización conta cunha forza de vendas satisfeita, a calidade da interacción co cliente será mellor e, polo tanto, tamén contribuirá a lograr clientes máis satisfeitos, con todas as implicacións que iso ten para a organización (Grewal e Sharma, 1991; Homburg e Stock, 2005; Luo e Homburg, 2007). É dicir, os vendedores satisfeitos son proclives a realizar mellor a súa tarefa, o cal influiría positivamente no grao de satisfacción dos clientes (Chi e Gursoy, 2009).

Por outro lado, a investigación sobre a satisfacción laboral analizou a relevancia desta variable para influír sobre unha gran variedade de resultados a nivel de comportamento organizativo, entre eles o desempeño (Javed, Balouch e Hassan, 2014). O desempeño pode entenderse como a cantidade e a calidade do traballo dun empregado de acordo coas súas funcións e responsabilidades (Guy e Patton, 1996). O desempeño implica, polo tanto, a capacidade para completar a tarefa con habilidade e voluntariedade. Cando un traballador experimenta satisfacción laboral, porá no seu traballo un interese máis alto e un esforzo superior. A satisfacción creará por parte do empregado un vínculo coa empresa que redundará nunha mellora do seu desempeño. Desta forma, analizamos como a satisfacción dos vendedores inflúe sobre o seu desempeño. En consecuencia, propomos a seguinte hipótese:

-H3: A satisfacción laboral está relacionada directa e positivamente co desempeño do vendedor.

2.3. A percepción de RSC e o desempeño dos vendedores

O desempeño dos vendedores, entendido como o logro das metas mediante a realización das tarefas, o cumprimento das obrigas e responsabilidades para alcanzar os mellores resultados (Churchill, Ford, Hartley e Walker, 1985), ocupa o interese académico desde hai décadas (Rich, 1999). Durante ese tempo, os estudos evidenciaron que o desempeño está influído por múltiples factores tales como a motivación, as aptitudes, as habilidades, os recursos que teñen á súa disposición ou o contexto, entre outros (Plank e Reid, 1994; Walker, Churchill e Ford, 1977; Weitz, 1981); pero, ademais, nos últimos anos demostrouse que os aspectos éticos e morais tamén inflúen sobre o desempeño dos empregados. Neste sentido, considerando que as prácticas de RSC teñen unha compoñente importante de ética e moralidade, estudos recentes comezan a contrastar empiricamente a posible influencia da RSC sobre o desempeño (Korschun, Bhattacharya e Swain, 2014; Newman, Nielsen e Miao, 2015; Story e Neves, 2015), tratando de demostrar que unha boa percepción da RSC terá un impacto positivo sobre o desempeño dos traballadores, ben directamente ou ben pola intervención mediadora doutras variables.

Con todo, ata o momento non existen evidencias sólidas sobre como inflúe a percepción da RSC sobre o desempeño dos empregados. Neste sentido, Story e Neves (2015) atopan unha relación directa e positiva entre a RSC e o desempeño, tanto no *in-rol* –que é o que se proba neste estudo– como no *extra-rol*. Así e todo, estudos como o de Newman et al. (2015) só atopan unha influencia directa e positiva dunha das dimensións da RSC –a relacionada cos recursos humanos– sobre un tipo de desempeño *extra-rol*, os OCB, pero non sobre os *in-rol*; pola contra, Korschun et al. (2014) encontran unha influencia mediada por variables tales como a identificación coa organización ou co cliente, e a orientación a este último.

Ata onde chega o noso coñecemento, no campo de estudo da forza de vendas non existen evidencias desta influencia. Non obstante, con base nos argumentos anteriores, nesta hipótese propomos unha influencia directa e positiva entre a RSC e o desempeño dos vendedores. Ademais, na hipótese anterior o que se está propondo, indirectamente, é unha influencia da RSC sobre o desempeño a través da satisfacción.

–H4: A percepción de RSC está relacionada directa e positivamente co desempeño do vendedor.

Na figura 1 recóllense as relacións que se foron propondo nos apartados anteriores.

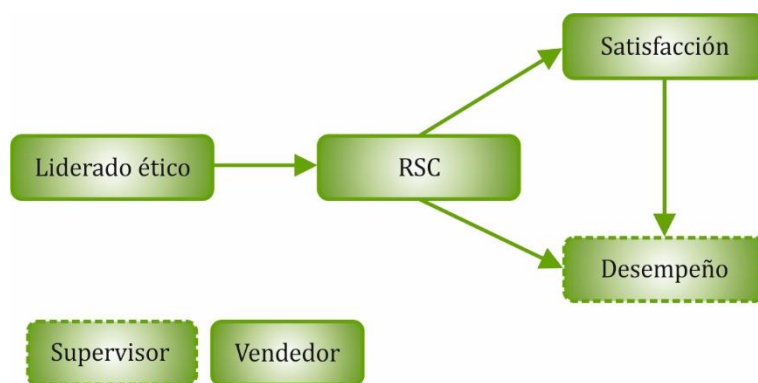


Figura 1. Modelo proposto. Fonte: Elaboración propia.

3. Metodoloxía

Os datos, recollidos entre os meses de novembro de 2016 e xaneiro de 2017, obtivéronse mediante unha mostraxe discrecional, un tipo de mostraxe non probabilística onde os investigadores seleccio-

nan a mostra a partir dalgún tipo de criterio baseado no coñecemento sobre o tema. Neste caso, a selección da mostra respondeu a dous criterios fundamentais: (1) as empresas seleccionadas debían ter implementada na súa estratexia, ou levar a cabo, algún tipo de práctica de RSC; e (2) a empresa debía contar coa figura de vendedor/comercial. En relación co primeiro criterio, consultáronse os datos de distintas asociacións e entidades que ou ben agrupan empresas socialmente responsables, ou ben elaboran rankings coas empresas máis implicadas coa RSC. Posteriormente, traballouse en dúas liñas: (1) contacto con estas asociacións e entidades; e (2) contacto directo coas empresas que aparecían nas súas listaxes. Despois, estableceuse contacto persoal, telefónico e/ou por correo electrónico cos responsables de RSC ou cos responsables de vendas das empresas que aparecían nas distintas listaxes, confirmando que contaban con vendedores no seu cadro de persoal; ademais, a modo de filtro, antes de pasarlles o cuestionario preguntábaselles se, efectivamente, na súa empresa se realizaban prácticas de responsabilidade social, aplicando o cuestionario unicamente a quen respondían afirmativamente a esa cuestión.

Con base nesas premisas, os datos foron proporcionados por 120 dúades de vendedores e supervisores correspondentes a 52 empresas pertencentes a 7 sectores de actividade diferentes en España. A recollida realizouse a través de enquisas persoais. Para iso contouse coa colaboración do responsable de vendas ou co responsable de recursos humanos, dependendo do caso, en cada organización. En cada organización participaron os pares de supervisor-vendedor que seleccionou o responsable correspondente co que se contactou en cada empresa.

A mostra de vendedores está composta por un 51% de mulleres e un 49% de homes, cunha media de idade de 41 anos, con 13 anos de experiencia en vendas e con 9 anos de antigüidade na súa empresa. A mostra de supervisores está formada por un 68% de homes e un 32% de mulleres, cunha media de idade de 43 anos, con 10 anos de experiencia como supervisores e con 15 anos na empresa.

3.1. Medidas

Para medir as variables que se inclúen no modelo empregáronse escalas previamente validadas e usadas en estudos previos. Todas elas, a excepción das variables de control, eran escalas tipo Likert de 7 puntos, onde as respostas fluuaban entre 1= En total desacordo e 7= Totalmente de acordo. Orixinalmente estaban escritas en inglés, polo que foron sometidas a un proceso de tradución seguindo a metodoloxía proposta por Brislin (1986). Tamén se realizou unha proba previa utilizando unha mostra de 5 pares de cuestionarios (vendedor-supervisor) de diferentes sectores. O pretest non indicou a necesidade de ningún cambio.

Por outra parte, as variables do modelo, a excepción do desempeño dos axentes de vendas, medíronse con información do vendedor; mentres que o desempeño dos vendedores foi medido con información facilitada polo supervisor:

- Liderado ético. A percepción do liderado ético que exerce o supervisor se mediu a través de 10 ítems da escala de Brown et al. (2005). A súa alpha de Cronbach foi de 0,87.
- Responsabilidade social corporativa. Para medir a percepción da RSC empregouse a escala de Turker (2009b). Aínda que existen escalas alternativas, desde o punto de vista dos empregados, e neste caso da forza de vendas, é unha das escalas que mellor se adapta á concepción deste constructo. Trátase dunha escala multidimensional, que distingue o comportamento da empresa con distintos grupos de interese. As tres dimensións analizadas son: a dimensión social/ambiental/ONG, a dimensión dos empregados e a dimensión dos clientes. En primeiro lugar, consta de seis ítems relacionados con aspectos de carácter social, de carácter ambiental, de apoio ás xeracións futuras e referentes ás organizacións non gobernamentais. En segundo lugar, presenta cinco ítems que se refiren aos empregados. E para rematar, conta con tres ítems referentes á relación da empresa cos clientes. Os alpha de Cronbach foron, respectivamente, 0,94, 0,90 e 0,71 para cada unha das dimensións; mentres que para a escala global foi 0,79.

- Satisfacción. A satisfacción mediuse a través de cinco ítems da escala proposta por Brown e Peterson (1994). Esta escala considera a satisfacción como unha variable actitudinal. A alpha de Cronbach para esta escala foi de 0,93.
- Desempeño. A escala utilizada para medir o desempeño dos vendedores estaba formada por cinco ítems, e pertence a Wayne e Liden (1995). Neste caso, foron os supervisores os encargados de valorar o rendemento xeral do traballo dos vendedores con base en cinco ítems. A súa alfa de Cronbach é 0,98.

A análise tamén incluíu tres variables de control. Seguindo a liña de investigacións previas neste campo de estudo (Groves e LaRocca, 2011; Javed, Khan, Bashir e Arjoon, 2017), unha das variables foi o xénero e a outra a idade dos enquisados. Ademais, considerouse como terceira variable de control a empresa á que pertencen os traballadores.

4. Análises e resultados

Para comprobar a validez das escalas de medida utilizadas levouse a cabo unha Análise Factorial Confirmatoria (AFC) utilizando o software estatístico AMOS v23. Esta análise confirmou que to dos os indicadores cargaban substancial ($>0,50$) e significativamente ($p<0,05$) sobre os seus respectivos constructos, confirmando a existencia de validez converxente. O axuste do modelo presentaba uns valores aceptables ($X^2=945,58$; d.f.=601; CFI=0,92; TLI=0,91; IFI=0,92; RMSEA=0,07; RMSR=0,07).

Pola súa parte, os índices de fiabilidade composta e varianza extraída están por riba dos valores críticos 0,70 e 0,50, respectivamente (Fornell e Larcker, 1981; Hair, Anderson, Babin e Black 2010).

Para confirmar a validez discriminante do modelo, calculáronse en primeiro lugar os intervalos de confianza das correlacións dos constructos e comparáronse coa unidade, comprobando que non estaba incluída (Anderson e Gerbing, 1988); en segundo lugar, calculáronse as correlacións entre as variables e comparouse o AVE co cadrado das correlacións entre as variables implicadas, obtendo como resultado que o índice de varianza extraída era maior en todos os casos. Debido a que os dous requisitos se cumpriron, asumíuse a validez discriminante entre os constructos.

A Táboa 1 mostra as correlacións bivariadas entre os constructos usados no modelo conceptual.

Táboa 1. Medias, desviacións estándar e correlacións

	Media	Desviación	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderado ético	5,88	1,02							
2. RSC	5,52	0,89	0,36**						
3. Satisfacción	5,51	1,19	0,35**	0,59**					
4. Desempeño	5,42	1,49	0,14	0,17	0,27**				
5. Xénero	-	-	0,04	-0,05	-0,16	-0,15			
6. Idade	41,35	8,73	0,04	-0,04	0,01	-0,33**	-0,25**		
7. Empresa	-	-	-0,96	-0,24**	-0,33**	-0,17	0,17	-0,15	

Nota: ** $p<0,01$. Fonte: elaboración propia.

Para contrastar as hipóteses formuladas, algunhas das cales se refiren a situacións de mediación, realizouse unha análise de mediación múltiple en serie (Hayes, 2017), baseada na análise de regresión múltiple mediante mínimos cadrados ordinarios (OLS).

Concretamente, utilizouse o Modelo 6 (Hayes, 2017) e o PROCESS para SPSS. Trátase dun modelo con dúas variables mediadoras, no que se propón que a variable X (liderado ético) inflúe na variable e (desempeño) a través das variables M1 (RSC) e M2 (satisfacción), recolléndose así catro posibles efectos (un directo e tres indirectos).

Na Táboa 2 recóllense as estimacións de regresión non estandarizadas. Os resultados da análise mediante mínimos cadrados ordinarios (OLS) mostran que o liderado ético inflúe positivamente na percepción da RSC ($\beta=0,37$, $p<0,001$) e esta variable o fai, á súa vez, sobre a satisfacción ($\beta=0,61$, $p<0,001$) que, por último, ten un efecto do mesmo tipo sobre o desempeño do vendedor ($\beta=0,28$, $p<0,04$). Estes resultados supoñen un apoio ás hipóteses 1, 2 e 3. Obsérvase, así mesmo, que a RSC non ten un efecto significativo sobre o desempeño ($\beta=-0,06$, $p<0,73$), o cal non apoia a hipótese 4.

Por outro lado, os resultados demostran que non existe unha relación directa entre o liderado ético e o desempeño dos vendedores ($\beta=0,14$, $p=0,28$). Non obstante, mediante a construción de intervalos de confianza *bootstrap* dos efectos indirectos, e considerando que os intervalos non inclúan o valor cero, confirmase un camiño indirecto de influencia. O exercicio dun liderado ético por parte do supervisor inflúe no desempeño dos vendedores a través dos dous mediadores propostos no modelo (percepción da RSC e satisfacción). Polo tanto, confírmanse como mediadoras as dúas variables propostas no modelo, e os resultados poñen de manifesto a importancia de considerar ambas as dúas variables, posto que os dous efectos indirectos do liderado sobre o desempeño só teñen lugar cando se considera o mecanismo de mediación composto por ambas as dúas. A Táboa 3 mostra estes resultados.

Ningunha das variables de control tivo un efecto significativo sobre as variables dependentes.

Táboa 2. Estimacións de regresión non estandarizadas

	Consecuencias (Modelo 6)								
	M ₁ (RSC)			M ₂ (Satisfacción)			Y (Desempeño)		
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
Antecedentes									
Constante	3,64	0,66	<,001	1,03	0,87	0,24	6,79	1,25	<,001
Liderado ético	0,37	0,07	<,001	0,28	0,09	<,001	0,14	0,13	0,28
RSC	---	---	---	0,61	0,11	<,001	-0,06	0,18	0,73
Satisfacción	---	---	---	---	---	---	0,28	0,13	0,04
Variáveis de control									
Xénero	-0,06	0,15	0,70	-0,26	0,18	0,15	-0,61	0,26	0,12
Idade	0,00	0,01	0,78	0,00	0,01	0,83	-0,06	0,01	0,44
Empresa	0,00	0,01	0,36	-0,01	0,01	0,22	0,01	0,01	0,57
R-squared		0,48			0,65			0,49	
F		8,55			16,58			5,82	
p value		<,001			<,001			<,001	

Fonte: elaboración propia.

Táboa 3. Efectos directos e indirectos do liderado ético no desempeño do vendedor

Efecto directo	Efecto	SE	P	LLCI	ULCI
Liderado ético->Desempeño	0,14	0,13	0,28	-0,11	0,40
Efecto indirecto	Efecto	BootSE	P	BootLLCI	BootULCI
Liderado ético ->RSC -> Desempeño	-0,02	0,07		-0,16	0,11
Liderado ético ->Satisfacción -> Desempeño	0,08	0,06		-0,01	0,22
Liderado ético ->RSC -> Satisfacción -> Desempeño	0,06	0,04		0,01	0,14
Efecto total	Efecto	SE	P	LLCI	ULCI
Liderado ético ->Desempeño	0,26	0,11	0,02	0,04	0,48

Fonte: elaboración propia.

5. Discusión e conclusións

Este traballo, atendendo ás chamadas de investigación recentes (Aguinis e Glavas, 2012), profunda no estudo da RSC no contexto das vendas, reflexionando sobre algúns dos seus posibles antecedentes e consecuencias. Nesta liña, as evidencias empíricas presentes na literatura demostran que a percepción da RSC pode ter efectos importantes sobre os traballadores e suxiren o seu posible efecto na forza de vendas; non obstante, existe un amplo baleiro neste campo. Neste sentido é necesario proporcionar máis evidencias sobre os efectos positivos –ou negativos– das prácticas de responsabilidade social sobre os comportamentos dos empregados (Morgeson et al., 2013; Sen, Bhattacharya e Korschun, 2006), e particularmente nas condutas dos vendedores.

En primeiro lugar, este traballo responde á chamada da literatura que insta a analizar os mecanismos que explican a relación entre a percepción da RSC e a reacción dos individuos ante estas prácticas (Gond et al., 2017). Isto é, coñécese que as prácticas de RSC inflúen sobre determinados comportamentos e actitudes dos empregados, pero descoñécese en gran medida que é o que causa que eles perciban esas prácticas dunha forma ou doutra, máis ou menos positiva; é aí onde entra en xogo o papel dos líderes. Os achados do estudo confirman unha influencia significativa e positiva do exercicio do liderado ético por parte do supervisor sobre as percepcións da RSC por parte dos vendedores. O papel de “modelo para seguir” que desempeñan os líderes fronte a un grupo de empregados convérteos na figura ideal para lograr apoio e promoción e xerar unha boa percepción das accións de responsabilidade social na organización; ademais, as características tan especiais do estilo de liderado proposto neste traballo (importancia da moral, eticidade, valor da relación coas partes interesadas, etcétera) convérteos en líderes especialmente sensibles á RSC (Gond et al., 2011; Tian et al., 2015). Polo tanto, cando os líderes exhiben comportamentos acordes cos que se esperan dunha persoa que dirixe de forma ética, xeran entre os seus subordinados unha percepción da súa empresa máis preocupada polas cuestións sociais e polo benestar dos grupos de interese.

En segundo lugar, os resultados confirman tamén o rol da RSC para influír sobre as actitudes dos vendedores. Concretamente, os resultados demostraron unha influencia positiva da RSC sobre a satisfacción laboral que alcanzan os vendedores. Estes achados son consistentes coa literatura previa (Shin, Hur e Kang, 2016; Zhu, Yin, Liu e Lai, 2014), que demostra que a satisfacción laboral é unha consecuencia dunha boa percepción da RSC. Demóstrase así que a RSC crea un vínculo psicolóxico cos axentes de vendas, que os conduce a demostrar actitudes favorables e comportamentos beneficiosos para a organización. Estes achados son especialmente importantes posto que, desde o punto de vista da forza de vendas, lograr que os vendedores se sintan satisfeitos no seu traballo é unha cuestión estratéxica (Menguc e Barker, 2015).

Finalmente, confírmase que esas actitudes positivas –neste caso, a satisfacción laboral– teñen unha influencia positiva sobre o desempeño dos vendedores. Non se confirma, porén, que a RSC inflúa de forma directa sobre ese desempeño. Os resultados proporcionan evidencia da necesidade de considerar a influencia mediadora da satisfacción nesa relación. Estes achados, non obstante, tamén están en liña con investigacións previas (i.e., Korschun et al., 2014) que suxiren a intervención dun vínculo psicolóxico na influencia das percepcións da RSC e os comportamentos dos empregados, por exemplo, a identificación coa organización. Con todo, o feito de que a empresa realice prácticas de carácter socialmente responsable dirixidas tanto a grupos de interese externos como a grupos de interese internos supónlle aos vendedores unha motivación para alcanzar un desempeño excepcional.

O estudo, pola súa vez, tamén ten unha serie de implicacións prácticas para as organizacións. Das análises realizadas despréndese a importancia de pór en práctica accións de responsabilidade social dentro da organización, dirixidas tanto a grupos de interese internos como externos. Así mesmo, pódese concluír a relevancia de que formen parte dos cadros de persoal de vendas supervisores capaces de exercer como líderes e, máis concretamente, como líderes éticos que compartan os valores da RSC para afectar de forma directa e positiva na percepción que teñen das prácticas socialmente responsables

os vendedores. Estes líderes coñecen e recoñecen as bondades das prácticas socialmente responsables, polo que máis alá dos esforzos en comunicación interna e externa que faga a empresa das súas accións de RSC debe tratar de conectar coa súa forza de vendas a través de figuras que merezan a súa confianza e ás que estean dispostos a imitar.

Con base na teoría da identidade social (Tajfel e Turner, 1979), os vendedores sentiranse parte da súa empresa cando compartan os seus valores, por exemplo, os valores responsables. Isto terá efectos directos sobre as súas actitudes e comportamentos; concretamente demostramos o efecto sobre a súa satisfacción e, en consecuencia, o seu desempeño mellorará.

Tamén é importante que as empresas lles fagan partícipes aos vendedores deste tipo de actividades socialmente responsables ou, en detrimento dunha participación activa, realicen esforzos eficaces de información e formación, de tal forma que os vendedores en todo momento teñan coñecemento de que é o que se está facendo.

6. Limitacións e futuras liñas de traballo

A pesar das súas contribucións, este traballo non está exento de limitacións. En primeiro lugar, os datos teñen un carácter transversal, xa que se obtiveron nun só momento de tempo; polo tanto, é difícil extraer deste estudo conclusións sobre a natureza das relacións causais formuladas no modelo (Bobko e Stone-Romero, 1998). Futuros estudos deberían facer unha recollida lonxitudinal de datos, de tal forma que as conclusións extraídas estean máis próximas á realidade. Ademais, todas as medidas utilizadas son percepcións persoais ou valoracións subxectivas por parte do vendedor ou do seu superior directo. Polo tanto, en estudos futuros debería considerarse a introdución de elementos de medición máis obxectivos, que eliminarían a inclinación introducida polo uso de valoracións persoais, que se ven claramente afectadas polas diferenzas entre o que se espera e o que se considera recibido.

O tamaño mostral tamén é unha limitación do estudo. Por unha parte, o número de pares de vendedores e supervisores, aínda que está na liña de estudos previos, debería ser ampliado en futuros estudos. Por outra parte, sería necesario ampliar tanto o número de empresas representadas na mostra como o número de sectores que representan, que neste estudo é un número limitado.

Os resultados obtidos tamén están limitados pola falta dalgún dato que podería achegar máis información sobre as relacións formuladas no modelo. Neste sentido, futuros estudos deberían recoller aspectos como o tamaño das empresas, o tamaño dos seus cadros de persoal ou a porcentaxe que representan os enquisados sobre eses cadros de persoal, entre outros aspectos.

Adicionalmente, os nosos achados relaciónanse só con certas actitudes e comportamentos entre os vendedores; porén, tamén sería interesante analizar outras variables. Nesta liña, as investigacións futuras poderían analizar o papel mediador doutras variables, como o compromiso organizativo, a reputación da empresa ou o orgullo dos vendedores de formar parte da súa empresa. Ademais, sería interesante considerar posibles variables moderadoras nas relacións propostas. Neste caso, sería importante examinar o papel moderador da importancia concedida ás prácticas de RSC ou os trazos de personalidade dos vendedores. Finalmente, debemos recoñecer unha limitación relacionada coa mostra. O estudo levouse a cabo nun só país e nun número limitado de sectores. Polo tanto, o modelo debería reproducirse noutros contextos económicos, sociais e culturais.

Futuros estudos deberían profundar na análise sobre os motivos polos que as variables de control non teñen ningún efecto nas relacións do modelo proposto, proporcionando así novas evidencias e tratando de esclarecer os resultados contraditorios que existen na literatura (Houghton, Gabel e Williams, 2009; Shen e Benson, 2016). Neste contexto, é especialmente importante que os estudos confirmen se existe ou non un potencial efecto grupo ao mesturar traballadores de distintas empresas; para iso, eses estudos deberían traballar con mostras máis grandes e con máis diversidade de empresas.

Finalmente, traballos futuros deberían comprobar se existen relacións espurias no modelo, especialmente no tocante á relación entre a RSC e a satisfacción dos vendedores.

Anexo

Táboa a.1. Constructos e medidas

Variable	Ítems	Carga factorial (*)
Liderado ético α Cronbach=0,87 AFE=0,95 AVE=0,68	O meu supervisor directo...	
	1. Dirixe a súa vida persoal dunha maneira ética.	0,66
	2. Define o éxito non só polos resultados senón tamén pola forma en que se obteñen.	0,84
	3. escoita o que teñen que dicir os empregados.	0,88
	4. Sanciona os empregados que violen as normas éticas.	0,50
	5. Toma decisións xustas e equilibradas.	0,89
	6. Pódese confiar nel.	0,90
	7. Fala da ética empresarial ou de valores cos empregados.	0,85
	8. Dá exemplo de como facer as cousas da maneira correcta en termos éticos.	0,81
	9. Ten na mente os intereses dos empregados.	0,93
10. Cando se toman decisións, pregúntase “que é o correcto?”	0,90	
RSC (dimensión social, medioambiental, etc.) α Cronbach=0,94 AFE=0,93 AVE=0,68	1. Participa en actividades cuxo propósito é protexer e mellorar a calidade da contorna natural.	0,87
	2. Inverte en mellorar a vida das seguintes xeracións.	0,92
	3. Implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo na contorna natural.	0,79
	4. Busca un crecemento sostible tendo en conta as xeracións futuras.	0,89
	5. Apoia organizacións non gobernamentais que traballan en áreas con dificultades.	0,68
	6. Colabora con campañas e proxectos que promoven o benestar da sociedade.	0,76
RSC (empregados) α Cronbach=0,90 AFE=0,89 AVE=0,63	1. Alenta os empregados a desenvolver as súas habilidades e as súas carreiras profesionais.	0,69
	2. Ocúpase principalmente das necesidades e desexos dos empregados.	0,82
	3. Implementa políticas flexibles para proporcionar un bo equilibrio entre o traballo e a vida dos seus empregados.	0,81
	4. As decisións que toma a dirección relacionadas cos empregados adoitan ser xustas.	0,90
	5. Apoia os empregados que desexan seguir formándose.	0,73
RSC (clientes) α Cronbach=0,71 AFE=0,77 AVE=0,55	1. Respecta os dereitos do consumidor máis alá dos requisitos legais.	0,97
	2. Ofrécelles unha información completa e precisa acerca dos seus produtos aos seus clientes.	0,61
	3. A satisfacción do cliente é moi importante para a nosa empresa.	0,57
Satisfacción α Cronbach=0,93 AFE=0,92 AVE=0,71	1. En xeral, estou moi satisfeito co meu traballo.	0,86
	2. Considero que o meu traballo é emocionante.	0,81
	3. Considero que, en gran medida, o tempo investido na venda é útil.	0,85
	4. Aconsellaría a un amigo traballar como comercial para esta empresa.	0,84
	5. Recomendaría, en gran medida, esta empresa como un bo lugar de traballo.	0,84

Táboa a.1 (continuación). Constructos e medidas

Variable	Ítems	Carga factorial (*)
Desempeño α Cronbach=0,98 AFE=0,98 AVE=0,89	1. O rendemento que está obtendo este comercial cumpre as miñas expectativas.	0,94
	2. En xeral, realiza o seu traballo como me gusta que se faga.	0,91
	3. En xeral, cumpre coas esixencias e responsabilidades do seu posto eficazmente.	0,96
	4. A miña visión persoal sobre este comercial en canto á súa eficacia global é: (1=moi negativa, 7=moi positiva).	0,95
	5. A miña visión persoal sobre este comercial en canto ao seu rendemento é: (1=moi baixa, 7=moi alta).	0,95

Bibliografía

- Aguilera, R., e Rupp, D. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. En S. Zedeck: *APA Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association. Recuperado de <http://www.hermanaguinis.com/OR5.pdf>
- Aguinis, H., e Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Ahmad, I., Shehzad, K., e Zafar, M. A. (2014). Impact of CSR perception on dimensions of job performance with mediating effect of overall justice perception. *European Journal of Business and Management*, 6(20), 94-108. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/8e09/418896ea02f4aa74240412ec4e260ec008e5.pdf>
- Anderson, J. C., e Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anderson, M. H., E Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new "Full-Range" theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Andresen, M., Domsch, M. E., e Cascorbi, A. H. (2007). Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: A study of european maritime pilots. *Journal of Labor Research*, 28(4), 714-734. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12122-007-9010-5>
- Ankli, R. E., e Palliam, R. (2013). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2), 7-10.
DOI: <https://doi.org/10.1108/14777281211201169>
- Bauman, C. W., e Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Bhattacharya, C., Sen, S., e Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-34. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2333549
- Bobko, P., e Stone-Romero, E. F. (1998). Meta-analysis may be another useful tool, but it is not a panacea. En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 359-397). Elsevier Science/JAI Press. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1998-07789-008>
- Bourdeau, B., Graf, R., e Turcotte, M.-F. (2013). Influence of corporate social responsibility as perceived by salespeople on their ethical behaviour, attitudes and their turnover intentions. *Journal of Business & Economics Research*, 11(8), 353-366. DOI: <https://doi.org/10.19030/jber.v11i8.7979>
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. in W.J. Lonner e J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Brown, M., Treviño, L., e Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, S. P., Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80. DOI: <https://doi.org/10.2307/1252270>

- Castro-González, S., Bande, B., e Fernández-Ferrín, P. (2019). Responsible leadership and salespeople's creativity: the mediating effects of CSR perceptions. *Sustainability*, 11(7), 2053-2069. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11072053>
- Chen, Y.-R. R., e Hung-Baesecke, F. C.-J. (2014). Examining the internal aspect of corporate social responsibility (CSR). Leader behavior and employee csr participation. *Communication Research Reports*, 31(2), 210-220. DOI: <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.907148>
- Chi, C. G., e Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Choi, Y., e Yu, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability*, 6(1), 348-364. DOI: <https://doi.org/10.3390/su6010348>
- Chong, M. (2009). Employee participation in CSR and corporate identity: insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 106-119. DOI: <http://doi.org/10.1057/crr.2009.8>
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., e Walker, O.C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22, 103-118. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378502200201>
- Collier, J., e Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- Darrat, M., Amyx, D., e Bennett, R. (2010). An investigation into the effects of work-family conflict and job satisfaction on salesperson deviance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(3), 239-251. DOI: <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300304>
- De Roeck, K., e Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1489-x>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., e Sen, S. (2014). Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 319-335. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2286-5>
- Ellemers, N., Kingma, L., Van de Burgt, J., e Barreto, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1(2), 97-124. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265440982_Corporate_Social_Responsibility_as_a_Source_of_Organizational_Morality_Employee_Commitment_and_Satisfaction
- Farooq, M., Farooq, O., e Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal*, 32(6), 916-927. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.002>
- Farooq, O., Rupp, D., e Farooq, M. (2016). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Fornell, C., e Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), p. 39-50. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- Fu, H., Ye, B. H., e Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.004>
- Gallus, J., e Frey, B. S. (2016). Awards: A strategic management perspective. *Strategic Management Journal*, 37(8), pp. 1699-1714. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2415>
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: an integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7(144), pp. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., e Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., e El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: an exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 115-132. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_10

- Grewal, D., Sharma, A. (1991). The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: an interactive framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), pp. 13-23. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.1991.10753875>
- Groves, K. S., e LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values. Transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0877-y>
- Guy, B. S., e Patton, W. E. (1996). Managing the effects of culture shock and sojourner adjustment on the expatriate industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 385-393.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., e Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. Upper Saddle, NJ: Pearson. DOI: [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(96\)00040-5](https://doi.org/10.1016/0019-8501(96)00040-5)
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/2013-21121-000>
- Homburg, C., e Stock, R. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction, *Psychology and Marketing*, 22(5), 393-420. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.20065>
- Houghton, S. M., Gabel, J. T. A., e Williams, D. W. (2009). Connecting the two faces of csr: does employee volunteerism improve compliance? *Journal of Business Ethics*, 87(4) pp. 477-494. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.20065>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., e Locander, W. B. (2006). The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit. *International Journal of Bank Marketing*, 24(1), 24-36. DOI: <https://doi.org/10.1108/02652320610642326>
- Javed, M., Balouch, R., e Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 120-140. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., e Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1188894>
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., e Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kim, J., Song, H. J., e Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., e Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Larson, B. V., Flaherty, K. E., Zablah, A. R., Brown, T. J., e Wiener, J. L. (2008). Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 271-277. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0056-y>
- Lee, E. M., Park, S.-Y., Lee, e H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716-1724. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>
- Lee, Y.-K., Kim, Y. "Sally, Lee, K. H., e Li, D.-X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>
- Lin, C.-P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Lock, I., e Seele, P. (2015). CSR Governance & departmental organization: A typology of best practices, corporate governance. *The International Journal of Business in Society*, 16(1), 210-230. DOI: <https://doi.org/10.1108/cg-01-2015-0010>
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally College Pub.
- Luo, X., e Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 71(2), 133-149. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.133>
- Ellemers, N., e Kingma, L. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1(2), 97-124. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265440982_Corporate_Social_Responsibility_as_a_Source_of_Organizational_Morality_Employee_Commitment_and_Satisfaction

- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., e Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Menguc, B. A., e Barker, T. (2015). Critical examination of salesforce commitment and job involvement as contributors to organizational performance. En H. E. Spotts (Ed.), *Creating and delivering value in marketing. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 227-227). Cham, Switzerland: Springer International Publishing. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-11848-2_83
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., e Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12055>
- Newman, A., Nielsen, I., e Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: Evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226-1242. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934892>
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., e Murphy, P. E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839-1851. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.005>
- Orlitzky, M., Siegel, D., e Waldman, D. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6-27. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650310394323>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., e De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Pelozo, J., e Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Plank, R., e Reid, D. A. (1994). The mediating role of sales behaviours: an alternative perspective of sales performance and effectiveness. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(3), 43-56.
- Rich, G.A. (1999). Salesperson optimism: Can sales managers enhance it and so what if they do? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 53-62. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501819>
- Rok, B. (2009). Ethical context of the participative leadership model: taking people into account, Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society*, 9(4), 461-472. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700910985007>
- Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 18-42. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90052-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90052-6)
- Salazar, J., Husted, B. W., e Biehl, M. (2012). Thoughts on the evaluation of corporate social performance through projects. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 175-186. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0957-z>
- Schwepker, C. H. (2005). Managing the ethical climate of customer-Contact service employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377-397. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670504273966>
- Schwepker, C. H. (2015). Influencing the salesforce through perceived ethical leadership: The role of salesforce socialization and person-organization fit on salesperson ethics and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 292-313. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1106769>
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., e Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166. DOI: <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>
- Shen, J., e Benson, J. (2016). When CSR is a social norm how socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Shin, I., Hur, W., e Kang, S. (2016). Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. *Sustainability*, 8(5), 493-505. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8050493>
- Story, J., e Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12084>
- Strand, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 8(4), pp. 84-96. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/268030803_Exploring_the_Role_of_Leadership_in_Corporate_Social_Responsibility_A_Review

- Tajfel, H., e Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G.A Austin e S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole Pub.
- Tian, Q., Liu, Y., e Fan, J. (2015). The effects of external stakeholder pressure and ethical leadership on corporate social responsibility in China. *Journal of Management & Organization*, 21(4), 388-410. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.14>
- Turker, D. (2009a). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., e Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72. DOI: <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a7>
- Valentine, S., e Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Valentine, S., Fleischman, G., e Godkin, L. (2015). Rogues in the ranks of selling organizations: using corporate ethics to manage workplace bullying and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 143-163. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1010542>
- Verbeke, W., Dietz, B., e Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Vitell, S., Paolillo, J., e Thomas, J. (2003). The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 63-86. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq20031315>
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Bachrach, D. G., e Morgeson, F. P. (2017). The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), pp. 1111-1129. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2189>
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., e Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-Induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1590-1>
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., e Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1946>
- Vlachos, P. A., Theotokis, A., e Panagopoulos, N. G. (2010). Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1207-1218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.004>
- Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility pt. i. *California Management Review*, 15(2), 25-31. DOI: <https://doi.org/10.2307/41164415>
- Waldman, D. A., e Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117-131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.008>
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., e Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>
- Walker, O. C., Chruchill, G. A., e Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224377701400203>
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., e George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
- Wayne, S. J., e Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260. DOI: <https://doi.org/10.2307/256734>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., e England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, pp. 120-120. DOI: <https://doi.org/10.1037/t05540-000>
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: A contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), pp. 85-103. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298104500109>

- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., e Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>
- Williams, M. R., e Attaway, J. S. (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), pp. 33-52. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.1996.10754072>
- Yi, Y., e Gong, T. (2008). The effects of customer justice perception and affect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 767-783. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.01.005>
- Yu, M.-C., e Lee, M.-H. (2015). Managers' career development recognition in taiwanese companies. *Asia Pacific Management Review*, 20(1), 11-17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2015.01.001>
- Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., e Lai, K. (2014). How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their satisfaction and loyalty towards developing harmonious society in chinese enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28-40. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1302>
- Zhu, Y., Sun, L.-Y., e Leung, A. S. M. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9369-1>