

## Influencia del liderazgo ético y la percepción de RSC en el desempeño de la fuerza de ventas

Sandra Castro-González\* / Belén Bande

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

Recibido: 2 de febrero de 2019 / Aceptado: 11 de julio de 2019

### Resumen

A pesar del progresivo aumento de estudios sobre responsabilidad social corporativa (RSC), el estudio de sus antecedentes y de su influencia sobre las actitudes y comportamientos de la fuerza de ventas es todavía limitado. Este trabajo contribuye a llenar este vacío en la literatura organizativa, de comportamiento sostenible y de ventas mediante el análisis de cómo el ejercicio del liderazgo ético por parte del supervisor puede influir a través de la percepción responsabilidad social corporativa y la satisfacción laboral en el desempeño de los vendedores. Los resultados obtenidos del análisis mediante procesos condicionales de una muestra de 120 díadas de supervisores-vendedores confirman que el liderazgo ético está relacionado positivamente con el desempeño del vendedor, pero a través de un mecanismo mediador en el que intervienen sus percepciones de RSC y su satisfacción laboral. Además, el trabajo también analiza las principales implicaciones para la gestión y propone futuras líneas de estudio.

### Palabras clave

Liderazgo ético / Responsabilidad 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

El interés académico por la responsabilidad social corporativa ha aumentado progresivamente en las últimas décadas (Bhattacharya, Sen y Korschun, 2008; Fu, Ye y Law, 2014; Vlachos, Panagopoulos y Rapp, 2014); sin embargo, su estudio a nivel micro, esto es, a nivel de comportamiento organizativo, no ha ganado importancia hasta estos últimos años (Aguinis y Glavas, 2012). La evidencia empírica en este campo demuestra el potencial de las acciones socialmente responsables para influir sobre las acti-

\* Correspondencia autora: [sandra.castro@usc.es](mailto:sandra.castro@usc.es)

tudes y comportamientos de los trabajadores (Vlachos, Panagopoulos, Bachrach y Morgeson, 2017). En este sentido, existen evidencias de la influencia positiva de las percepciones de RSC sobre la satisfacción de los empleados (Bhattacharya et al., 2008 Bourdeau, Graf y Turcotte, 2013; Tziner, Oren, Bar y Kadosh, 2011), su identificación con la organización (Farooq, Farooq y Jasimuddin, 2014; Farooq, Rupp y Farooq, 2016; Kim, Lee, Lee y Kim, 2010), su confianza (Lee, Park y Lee, 2013; Lee, Kim, Lee y Li, 2012), o los comportamientos de ciudadanía organizativa (Choi y Yu, 2014; De Roeck y Delobbe, 2012), entre otros.

No obstante, autores como Wang, Tong, Takeuchi y George (2016) defienden la necesidad de seguir explorando, desde una perspectiva multidimensional, el impacto real de las acciones de RSC que desarrollan las organizaciones; especialmente, sigue siendo necesario desarrollar el área de estudio que relaciona la RSC y el comportamiento organizativo (Glavas, 2016; Gond, El Akremi, Swaen y Babu, 2017; Morgeson, Aguinis, Waldman y Siegel, 2013); y, de forma particular, su relación con la fuerza de ventas, puesto que dentro del colectivo de empleados los vendedores constituyen un grupo ampliamente olvidado dentro de la literatura de responsabilidad social (Bauman y Skitka, 2012; Larson, Flaherty, Zablah, Brown y Wiener, 2008; Vlachos, Theotokis y Panagopoulos, 2010). No obstante, los vendedores son los representantes de la organización ante los consumidores y los responsables de las relaciones con ellos; por eso tienen mucho que ver en el éxito o el fracaso de la empresa (Williams y Attaway, 1996).

Hoy en día, gran parte del éxito de las organizaciones pasa por mantener una relación a largo plazo con los clientes vinculados a la organización (Schwepker, 2005). En este proceso de retención de los consumidores desempeña un papel muy significativo la fuerza de ventas (Jaramillo, Mulki y Locander, 2006). Orientar nuestro estudio en esta dirección supone, por tanto, un cambio de tendencia, puesto que hasta el momento la investigación se había dedicado fundamentalmente a comprender cómo influyen las iniciativas de responsabilidad social sobre otros grupos de interés.

Por otro lado, los escasos estudios de RSC en el ámbito de los recursos humanos se centran fundamentalmente en analizar cómo influyen las prácticas socialmente responsables sobre los comportamientos y las actitudes de los empleados (Lin, 2010; Turker, 2009a; Valentine y Fleischman, 2008). Sin embargo, la literatura hace un llamamiento a considerar también los antecedentes de las percepciones de RSC (Aguinis y Glavas, 2012). En este sentido, este estudio considera el liderazgo como un antecedente de la RSC, lo cual en términos generales había sido omitido en la literatura académica (Waldman, Siegel y Javidan, 2006). Es más, hasta el momento, a pesar de la abundancia de trabajos de literatura que analiza la RSC y también el liderazgo, el estudio conjunto de ambas variables apenas ha sido considerado objeto de análisis por parte de los investigadores (Chen y Hung-Baesecke, 2014; Orlitzky, Siegel y Waldman, 2011; Strand, 2011; Waldman y Siegel, 2008).

Los líderes tienen la capacidad suficiente para que sus seguidores comprendan la importancia de las iniciativas de responsabilidad social, de tal forma que se impliquen y comprometan con ellas. En este sentido, resulta evidente el papel del liderazgo como determinante en la ejecución y posterior actuación proactiva en materia de RSC de las organizaciones. Concretamente, de acuerdo con la teoría del aprendizaje, Chen y Hung-Baesecke (2014) argumentan que los líderes, con base en su capacidad para ejercer el papel de modelos a seguir, de promoción y de facilitación, son los miembros de la organización idóneos para impulsar la intervención de los empleados en las iniciativas de RSC. En el momento en que los líderes participan en las acciones de RSC de la organización están mostrando que creen en ellas, convirtiéndose en el modelo a seguir; por otro lado, al promocionar la RSC están influyendo directamente sobre el conocimiento que tienen los empleados sobre estas actividades.

El liderazgo se planteó en sus inicios como la gestión unidireccional de las relaciones entre los líderes y los seguidores, siempre de arriba hacia abajo; no obstante, la literatura reciente coincide en su carácter bidireccional, esto es, no se centra en la importancia del líder sino en la relación entre las dos partes (Rok, 2009). Por esta razón, los estilos de liderazgo tradicionales –liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo visionario, etcétera– han sido desplazados por nuevos estilos de liderazgo –liderazgo compartido, liderazgo responsable, liderazgo ético, etcétera– (Anderson y Sun,

2017), donde lo importante no es la persona sino la relación que surge de una visión compartida, el compromiso con la meta, la confianza en el líder, la moral e incluso los aspectos emocionales que surgen en esa relación.

Además, el liderazgo es una herramienta que ejerce una influencia importante en el rendimiento del vendedor (Verbeke, Dietz y Verwaal, 2011). Asimismo, el estilo de liderazgo es importante, ya que “proporciona la dirección y la pauta de cómo los vendedores interactúan con los clientes” (Schwepker, 2015, p. 93), pero además, también afectará al nivel de atención de la RSC, esto es, unos líderes serán más proclives que otros a implementar y apoyar las acciones socialmente responsables.

Por otro lado, en lo referente a consecuencias de la RSC, varios estudios han encontrado una relación positiva entre la percepción de la RSC y la satisfacción de los empleados en su empresa (i.e., Bhattacharya et al., 2008). Los empleados que perciben la actuación de su empresa de forma positiva y favorable están más satisfechos con las organizaciones para las que trabajan. No obstante, es necesario comprender mejor el impacto que pueden tener las iniciativas de RSC sobre esta variable, esto es, conocer si los empleados alcanzan la satisfacción en el trabajo por la presencia de la RSC, o en qué grado (Vlachos et al., 2013).

Asimismo, cualquier reconocimiento por los objetivos alcanzados es valorado positivamente por los empleados (Gallus y Frey, 2016; Yu y Lee, 2015). Estos valoran la forma en que ellos mismos son tratados por la organización en la que trabajan, pero también la forma en que esta trata a otros (Ahmad, 2014; Lee et al., 2012; Vlachos et al., 2010; Yi y Gong, 2008). En este sentido, si el empleado percibe que su organización es responsable, su actitud en el puesto de trabajo será más positiva (Story y Neves, 2015). Para la empresa es clave contar con una fuerza de trabajo motivada y satisfecha (Ankli y Palliam, 2013), que considere la organización como algo más que el lugar de trabajo que le proporciona los ingresos para su subsistencia. Al mismo tiempo, la satisfacción laboral es capaz de generar en el individuo otro tipo de comportamiento o actitudes; en este caso, nos referimos al efecto que ejerce sobre su desempeño.

En este contexto, este trabajo contribuye a la literatura en varios aspectos, mediante la formulación de un modelo de antecedentes y consecuencias de las percepciones de la RSC por parte de la fuerza de ventas. En primer lugar, consideramos el liderazgo ético como determinante de la RSC, teniendo en cuenta que se trata de un predictor clave para que los vendedores tengan una percepción favorable de estas iniciativas. En segundo lugar, ampliamos el conocimiento sobre cómo influyen estas percepciones sobre la satisfacción laboral de este grupo de trabajadores. Finalmente, analizamos el papel que desempeñan las iniciativas de RSC y la satisfacción del vendedor sobre su desempeño, contribuyendo de este modo a la literatura sobre esta línea de estudio emergente.

## 2. Marco conceptual

### 2.1. La responsabilidad social corporativa

Las organizaciones consideran la RSC como una tarea de gestión estratégica clave para alcanzar un alto rendimiento en el mercado (Lock y Seele, 2015), y los académicos analizan la influencia que ejerce sobre una amplia variedad de campos de estudio (Aguilera y Rupp, 2007; Öberseder, Schlegelmilch y Murphy, 2013; Salazar, Husted y Biehl, 2012;).

Numerosos estudios han examinado y propuesto distintas conceptualizaciones de RSC, sin que exista hasta la fecha un consenso en la literatura sobre qué se entiende por RSC (Parmar et al., 2010; Pelozo y Shang, 2011). Sin embargo, teniendo en cuenta que la RSC “significa algo, pero no siempre es lo mismo para todos” (Votaw, 1972, p. 25), desde la perspectiva de los empleados, y concretamente de la fuerza de ventas, consideramos que una de las definiciones más exactas es la propuesta por Aguinis (2011, p. 855), quien conceptualiza este término como “acciones organizativas específicas del contexto y las políticas que tengan en cuenta las expectativas de los grupos de interés y la *triple bottom line*,

desempeño económico, social y ambiental”. Desde nuestro punto de vista, esta definición auna diversos puntos clave a la hora de entender la RSC, tales como la consideración de los grupos de interés o la distinción de las principales dimensiones que componen el constructo y que los individuos son capaces de diferenciar.

Por otra parte, hay que destacar el componente moral de la RSC. Tian, Liu, y Fan, (2015) afirman que la RSC es una cuestión moral, íntimamente vinculada a la noción de ética. En este sentido, Ellemers, Kingma, Van de Burgt y Barreto (2011) afirman que la RSC está relacionada con la moralidad de la organización percibida por los grupos de interés en general y los empleados en particular, lo cual tendrá efecto sobre sus actitudes y comportamientos.

Los esfuerzos por comprender el impacto de la RSC en los empleados se ha convertido en un reto significativo, dada la importancia que tienen sus actitudes y sus comportamientos para que las organizaciones alcancen el éxito. Tal y como evidencian estudios previos, el hecho de que la RSC afecte al compromiso (Collier y Esteban, 2007), identificación (Farooq et al., 2016), satisfacción (Bourdeau et al., 2013), retención del talento (Kim, Song, y Lee, 2016), creatividad (Castro-González, Bande y Fernández-Ferrín, 2019), entre otros aspectos, incita a la empresas a ser socialmente responsables y a hacer partícipes a los empleados de ello (Glavas, 2016).

## 2.2. El liderazgo ético y la percepción de RSC

El liderazgo ético es considerado por Brown, Treviño y Harrison (2005, p. 120) como “la manifestación de la conducta normativamente adecuada a través de acciones personales y las relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación por dos vías, el refuerzo, y la toma de decisiones”. La moralidad es un componente clave en el proceder de estos líderes (Mayer, Aquino, Greenbaum y Kuenzi, 2012), de tal forma que su actuación pueda juzgarse acorde a lo que se entiende por ser una persona moral. Además, como su propio nombre indica, deben comportarse de manera ética y, al mismo tiempo, comunicar la importancia de la moral.

Brown et al. (2005) hablan de dos componentes fundamentales en el liderazgo ético: por un lado, el componente moral del líder como persona (su integridad, su sentido de la justicia, su preocupación por otros, etcétera) y por otro, el componente moral como supervisor (comunicando, premiando, castigando, empatizando con los seguidores, etcétera). En este sentido, estos líderes establecen normas éticas e incorporan valores moralistas en la toma de decisiones. Con base en esos valores y mediante un proceso de inspiración de los seguidores, los líderes éticos consiguen ir más allá de los deseos de maximización de beneficios de las empresas y apoyar el interés social.

Como la noción de ética está relacionada con las responsabilidades de tipo moral, y la RSC tiene un componente de responsabilidad moral importante, tal y como afirmaron estudios previos (Ellemers et al., 2011; Tian et al., 2015), se puede sugerir que los líderes éticos son especialmente sensibles a la RSC (Tian et al., 2015). De acuerdo con esto, Zhu, Sun, y Leung (2014) sugieren que el liderazgo ético da forma a la percepción de la RSC de las organizaciones; esto es, estos líderes son capaces de integrar la RSC en la actividad diaria de la organización para atender y responder a los intereses y expectativas de todas las partes interesadas, lo cual influye sobre la percepción de RSC que tienen las distintas partes.

Asimismo, los líderes éticos, además del desempeño ético, tratan de mejorar el desempeño ambiental y social. Mediante el desarrollo y mejora de las actuaciones asociadas a esos ámbitos, y bajo el conjunto de valores y comportamientos morales, estos líderes son capaces de influir positivamente sobre la percepción de las políticas y programas de RSC desde la óptica de los empleados (Vitell, Paolillo y Thomas, 2003).

De acuerdo con esto proponemos la siguiente hipótesis:

- H1: El liderazgo ético está relacionado positivamente con la percepción de la RSC por parte de los vendedores.

### 2.3. La satisfacción de los vendedores

Aunque no existe un concepto ampliamente aceptado de satisfacción laboral (Andresen, Domsch y Cascorbi, 2007), es habitual definirla como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de la propia experiencia de trabajo o de empleo” (Locke, 1976, p. 1300).

No cabe duda de que las implicaciones de que el trabajador esté satisfecho en su puesto de trabajo son importantes. Existen evidencias de que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos (Darrat, Amyx y Bennett, 2010; Whitman, Van Rooy y Viswesvaran, 2010). Como señalan Whitman et al. (2010), la medida en que los trabajadores están satisfechos con su trabajo determina el esfuerzo que realizan para lograr las metas de la organización. En este sentido, las tareas que desarrolla el trabajador afectan de forma directa a su satisfacción (Rousseau, 1977). Sin embargo, no solo estas características y la variedad de tareas están detrás de la satisfacción laboral, sino que el estado emocional y afectivo también tiene un peso importante. Como señalan Valentine, Fleischman y Godkin (2015), cuando los individuos perciben que su experiencia en el trabajo es positiva, estarán más satisfechos.

Además, los empleados establecen unas expectativas en cuanto al comportamiento de las organizaciones en las cuales desarrollan su labor más allá de lo estrictamente económico, es decir, fijan estándares de comportamiento ético y legal para las empresas, por lo que el cumplimiento o incumplimiento de estos estándares influirá sobre su satisfacción (Du, Bhattacharya y Sen, 2014). De acuerdo con esto, algunos autores (Tziner et al., 2011; Weiss, Dawis y England, 1967) señalan que los valores morales influyen sobre la satisfacción del empleado. Por eso, la percepción de una participación activa de la organización en iniciativas socialmente responsables, esto es, que la empresa cuente con programas de RSC dentro de su estrategia empresarial, influirá en que los empleados sean más propensos a experimentar satisfacción laboral (Lee et al., 2012; Valentine y Fleischman, 2008).

Por otro lado, la evidencia empírica ha demostrado la existencia de una relación entre la RSC y la satisfacción laboral; no obstante, no existe un consenso sobre la naturaleza de esta relación. Una parte de la literatura (Bourdeau et al., 2013; Chong, 2009; Tziner et al., 2011) apoya la existencia de una relación positiva y directa. En la misma línea, existe otra corriente que, si bien argumenta que la RSC afecta directamente al aumento de la satisfacción laboral, defiende que no todas sus dimensiones afectan por igual. Según Lee et al., (2012), únicamente la dimensión ética tiene efecto sobre la satisfacción laboral. Asimismo, también puede existir una relación indirecta a través de variables como la identificación organizativa o la reputación (Shin, Hur y Kang, 2016); los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a empresas socialmente responsables y al identificarse a sí mismos con las políticas de RSC planteadas por la empresa, experimentan una sensación de que las cosas se están haciendo bien y, por tanto, se sienten más satisfechos (Bhattacharya et al., 2008).

Siguiendo la corriente de aquellos que apoyan una relación directa y positiva entre la RSC y la satisfacción de los empleados, consideramos que las percepciones de RSC son un punto de referencia de los vendedores para evaluar a su organización, lo cual tendrá un efecto directo sobre su nivel de satisfacción con su empresa.

Así, proponemos la siguiente hipótesis:

– H2: La RSC está relacionada directa y positivamente con la satisfacción laboral del vendedor

Si la organización cuenta con una fuerza de ventas satisfecha, la calidad de la interacción con el cliente será mejor y, por tanto, también contribuirá a lograr clientes más satisfechos, con todas las implicaciones que eso tiene para la organización (Grewal y Sharma, 1991; Homburg y Stock, 2005; Luo y Homburg, 2007). Es decir, los vendedores satisfechos son proclives a realizar mejor su tarea, lo cual influirá positivamente en el grado de satisfacción de los clientes (Chi y Gursoy, 2009).

Por otro lado, la investigación sobre la satisfacción laboral ha analizado la relevancia de esta variable para influir sobre una gran variedad de resultados a nivel de comportamiento organizativo,

entre ellos el desempeño (Javed, Balouch y Hassan, 2014). El desempeño puede entenderse como la cantidad y la calidad del trabajo de un empleado de acuerdo con sus funciones y responsabilidades (Guy y Patton, 1996). El desempeño implica, por tanto, la capacidad para completar la tarea con habilidad y voluntariedad. Cuando un trabajador experimenta satisfacción laboral, pondrá en su trabajo un interés más alto y un esfuerzo superior. La satisfacción creará por parte del empleado un vínculo con la empresa que redundará en una mejora de su desempeño. De esta forma, analizamos cómo la satisfacción de los vendedores influye sobre su desempeño. Y, en consecuencia, proponemos la siguiente hipótesis:

- H3: La satisfacción laboral está relacionada directa y positivamente con el desempeño del vendedor.

### 2.3. La percepción de RSC y el desempeño de los vendedores

El desempeño de los vendedores, entendido como el logro de las metas mediante la realización de las tareas, el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades para alcanzar los mejores resultados (Churchill, Ford, Hartley y Walker, 1985), ocupa el interés académico desde hace décadas (Rich, 1999). Durante ese tiempo, los estudios evidenciaron que el desempeño está influido por múltiples factores tales como la motivación, las aptitudes, las habilidades, los recursos que tienen a su disposición o el contexto, entre otros (Plank y Reid, 1994; Walker, Churchill y Ford, 1977; Weitz, 1981); pero, además, en los últimos años, se ha demostrado que los aspectos éticos y morales también influyen sobre el desempeño de los empleados. En este sentido, considerando que las prácticas de RSC tienen un componente importante de ética y moralidad, estudios recientes comienzan a contrastar empíricamente la posible influencia de la RSC sobre el desempeño (Korschun, Bhattacharya y Swain, 2014; Newman, Nielsen y Miao, 2015; Story y Neves, 2015), tratando de demostrar que una buena percepción de la RSC tendrá un impacto positivo sobre el desempeño de los trabajadores, bien directamente o bien por la intervención mediadora de otras variables.

No obstante, hasta el momento no existen evidencias sólidas sobre cómo influye la percepción de RSC sobre el desempeño de los empleados. En este sentido, Story y Neves (2015) encuentran una relación directa y positiva entre la RSC y el desempeño, tanto en el *in-rol* –que es lo que se prueba en este estudio– como en el *extra-rol*. Sin embargo, estudios como el de Newman et al. (2015) solamente encuentran una influencia directa y positiva de una de las dimensiones de la RSC –la relacionada con los recursos humanos– sobre un tipo de desempeño extra-rol, los OCB, pero no sobre los in-rol; por el contrario, Korschun et al. (2014) encuentran una influencia mediada por variables tales como la identificación con la organización o con el cliente, y la orientación a este último.

Hasta donde llega nuestro conocimiento, en el campo de estudio de la fuerza de ventas no existen evidencias de esta influencia. Sin embargo, con base en los argumentos anteriores, en esta hipótesis proponemos una influencia directa y positiva entre la RSC y el desempeño de los vendedores. Además, en la hipótesis anterior lo que se está proponiendo, indirectamente, es una influencia indirecta de la RSC sobre el desempeño a través de la satisfacción.

-H4: La percepción de RSC está relacionada directa y positivamente con el desempeño del vendedor.

En la Figura 1 se recogen las relaciones que se han ido proponiendo en los apartados anteriores.

### 3. Metodología

Los datos, recogidos entre noviembre de 2016 y enero de 2017, se obtuvieron mediante un muestreo discrecional, un tipo de muestreo no probabilístico donde los investigadores seleccionan la muestra a partir de algún tipo de criterio basado en el conocimiento sobre el tema. En este caso, la selección

de la muestra respondió a dos criterios fundamentales: (1) las empresas seleccionadas debían tener implementada en su estrategia, o llevar a cabo, algún tipo de práctica de RSC; y (2) la empresa debía contar con la figura de vendedor/comercial. En relación con el primer criterio, se consultaron los datos de distintas asociaciones y entidades que o bien agrupan a empresas socialmente responsables, o bien elaboran rankings con las empresas más implicadas con la RSC. Posteriormente, se trabajó en dos líneas: (1) contacto con estas asociaciones y entidades; y, (2) contacto directo con las empresas que aparecían en sus listados. Después, se estableció contacto personal, telefónico y/o por correo electrónico con los responsables de RSC o con los responsables de ventas, de las empresas que aparecían en los distintos listados confirmando que contaban con vendedores en su plantilla; además, a modo de filtro, antes de pasarles el cuestionario se les preguntaba si, efectivamente, en su empresa se realizaban prácticas de responsabilidad social, aplicando el cuestionario únicamente a quienes respondían afirmativamente a esa cuestión.

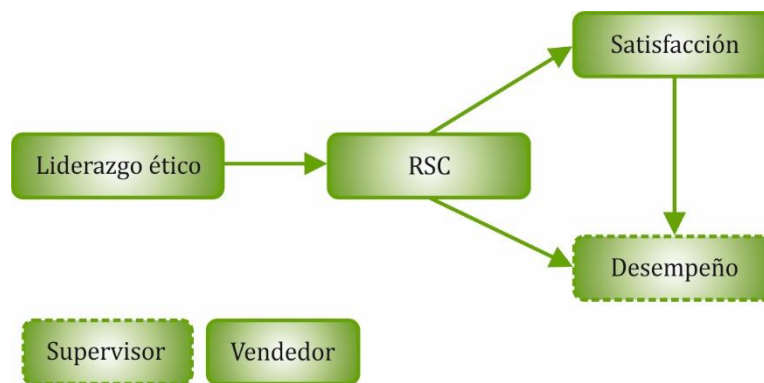


Figura 1. Modelo propuesto. Fuente: elaboración propia.

Con base en esas premisas, los datos fueron proporcionados por 120 díadas de vendedores y supervisores correspondientes a 52 empresas pertenecientes a 7 sectores de actividad diferentes en España. La recogida se realizó a través de encuestas personales. Para ello se contó con la colaboración del responsable de ventas o con el responsable de recursos humanos, dependiendo del caso, en cada organización. En cada organización participaron los pares de supervisor-vendedor que seleccionó el responsable correspondiente con el que se contactó en cada empresa.

La muestra de vendedores está compuesta por un 51% de mujeres y un 49% de hombres, con una media de edad de 41 años, con 13 años de experiencia en ventas y con 9 años de antigüedad en su empresa. Por su parte, la muestra de supervisores está conformada por un 68% de hombres y un 32% de mujeres, con una media de edad de 43 años, con 10 años de experiencia como supervisores y con 15 años en la empresa.

### 3.1. Medidas

Para medir las variables que se incluyen en el modelo se emplearon escalas previamente validadas y usadas en estudios previos. Todas ellas, a excepción de las variables de control, eran escalas tipo Likert de 7 puntos donde las respuestas fluctuaban entre 1=En total desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo. Originalmente estaban escritas en inglés, por lo que fueron sometidas a un proceso de traducción, siguiendo la metodología propuesta por Brislin (1986). También se realizó una prueba previa utilizando una muestra de 5 pares de cuestionarios (vendedor-supervisor) de diferentes sectores. El pretest no indicó la necesidad de ningún cambio.

Por otra parte, las variables del modelo, a excepción del desempeño de los agentes de ventas, se midieron con información del vendedor; mientras que el desempeño de los vendedores fue medido con información facilitada por el supervisor:

- Liderazgo ético. La percepción del liderazgo ético que ejerce el supervisor se midió a través de 10 ítems de la escala de Brown et al. (2005). Su alpha de Cronbach fue de 0,87.
- Responsabilidad social corporativa. Para medir la percepción de la RSC se empleó la escala de Turker (2009b). Aunque existen escalas alternativas, desde el punto de vista de los empleados, y en este caso de la fuerza de ventas, es una de las escalas que mejor se adapta a la concepción de este constructo. Se trata de una escala multidimensional que distingue el comportamiento de la empresa con distintos grupos de interés. Las tres dimensiones analizadas son: la dimensión social/medioambiental/ONG, la dimensión de los empleados y la dimensión de los clientes. En primer lugar, consta de seis ítems relacionados con aspectos de carácter social, de carácter medioambiental, de apoyo a las generaciones futuras y referentes a las organizaciones no gubernamentales. En segundo lugar, presenta cinco ítems que se refieren a los empleados. Y para terminar, cuenta con tres ítems referentes a la relación de la empresa con los clientes. Los alpha de Cronbach fueron respectivamente, 0,94, 0,90 y 0,71 para cada una de las dimensiones; mientras que para la escala global ha sido 0,79.
- Satisfacción. La satisfacción se midió a través de cinco ítems de la escala propuesta por Brown y Peterson (1994). Esta escala considera la satisfacción como una variable actitudinal. El alpha de Cronbach para esta escala fue de 0,93.
- Desempeño. La escala usada para medir el desempeño de los vendedores estaba formada por cinco ítems, y pertenece a Wayne y Liden (1995). En este caso, fueron los supervisores los encargados de valorar el rendimiento general del trabajo de los vendedores con base en cinco ítems. Su alfa de Cronbach es 0,98.

El análisis también incluyó tres variables de control. Siguiendo la línea de investigaciones previas en este campo de estudio (Groves y LaRocca, 2011; Javed, Khan, Bashir y Arjoon, 2017), una de las variables fue el género y la otra la edad de los encuestados. Además, se consideró como tercera variable de control la empresa a la que pertenecen los trabajadores.

#### 4. Análisis y resultados

Para comprobar la validez de las escalas de medida utilizadas se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando el software estadístico AMOS v23. Este análisis confirmó que todos los indicadores cargaban sustancial ( $>0,50$ ) y significativamente ( $p<0,05$ ) sobre sus respectivos constructos, confirmando la existencia de validez convergente. El ajuste del modelo presentaba unos valores aceptables ( $\chi^2=945,58$ , d.f.=601, CFI=0,92, TLI=0,91; IFI=0,92, RMSEA=0,07; RMSR=0,07).

Por su parte, los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída están por encima de los valores críticos 0,70 y 0,50, respectivamente (Fornell y Larcker, 1981; Hair, Anderson, Babin y Black, 2010).

Para confirmar la validez discriminante del modelo, se calcularon en primer lugar los intervalos de confianza de las correlaciones de los constructos y se compararon con la unidad, comprobando que no estaba incluida (Anderson y Gerbing, 1988); en segundo lugar, se calcularon las correlaciones entre las variables y se comparó el AVE con el cuadrado de las correlaciones entre las variables implicadas, obteniendo como resultado que el índice de varianza extraída era mayor en todos los casos. Debido a que los dos requisitos se cumplieron, se asumió validez discriminante entre los constructos.

La Tabla 1 muestra las correlaciones bivariadas entre los constructos usados en el modelo conceptual.



Tabla 1. Medias, desviaciones estándar y correlaciones

	Media	Desviación	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderazgo 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. Género	-	-	0,04	-0,05	-0,16	-0,15			
6. Edad	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: \*\*  $p < 0,01$ . Fuente: elaboración propia.

Para contrastar las hipótesis formuladas, algunas de las cuales se refieren a situaciones de mediación, se realizó un análisis de mediación múltiple en serie (Hayes, 2017), basado en el análisis de regresión múltiple mediante mínimos cuadrados ordinarios (OLS).

Concretamente, se utilizó el Modelo 6 (Hayes, 2017) y el PROCESS para SPSS. Se trata de un modelo con dos variables mediadoras, en el que se propone que la variable  $X$  (liderazgo ético) influye en la variable  $Y$  (desempeño) a través de las variables  $M1$  (RSC) y  $M2$  (satisfacción), recogiendo así cuatro posibles efectos (uno directo y tres indirectos).

En la Tabla 2 se recogen las estimaciones de regresión no estandarizadas. Los resultados del análisis mediante mínimos cuadrados ordinarios (OLS) muestran que el liderazgo ético influye positivamente la percepción de RSC ( $\beta=0,37$ ,  $p<0,001$ ) y esta variable lo hace, a su vez, sobre la satisfacción ( $\beta=0,61$ ,  $p<0,001$ ) que, por último, tiene un efecto del mismo tipo sobre el desempeño del vendedor ( $\beta=0,28$ ,  $p<0,04$ ). Estos resultados suponen un apoyo a las hipótesis 1, 2 y 3. Se observa, asimismo, que la RSC no tiene un efecto significativo sobre el desempeño ( $\beta=-0,06$ ,  $p<0,73$ ), lo cual no apoya la hipótesis 4.

Tabla 2. Estimaciones de regresión no estandarizadas

	Consecuencias (Modelo 6)								
	$M1$ (RSC)			$M2$ (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
Liderazgo 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
Variables de control									
Género	-0,06	0,15	0,70	-0,26	0,18	0,15	-0,61	0,26	0,12
Edad	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	

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los resultados demuestran que no existe una relación directa entre el liderazgo ético y el desempeño de los vendedores ( $\beta=0,14$ ,  $p=0,28$ ). No obstante, mediante la construcción de inter-

valos de confianza *bootstrap* de los efectos indirectos, y considerando que los intervalos no incluyan el valor cero, se confirman un camino indirecto de influencia. El ejercicio de un liderazgo ético por parte del supervisor influye en el desempeño de los vendedores a través de los dos mediadores propuestos en el modelo (percepción de RSC y satisfacción). Por lo tanto, se confirman como mediadoras las dos variables propuestas en el modelo, y los resultados ponen de manifiesto la importancia de considerar ambas variables, puesto que los dos efectos indirectos del liderazgo sobre el desempeño solamente tienen lugar cuando se considera el mecanismo de mediación compuesto por ambas. La Tabla 3 muestra estos resultados.

Ninguna de las variables de control ha tenido un efecto significativo sobre las variables dependientes.

Tabla 3. Efectos directos e indirectos del liderazgo ético en el desempeño del vendedor

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

Fuente: elaboración propia.

## 5. Discusión y conclusiones

Este trabajo, atendiendo a las llamadas de investigación recientes (Aguinis y Glavas, 2012), profundiza en el estudio de la RSC en el contexto de las ventas, reflexionando sobre algunos de sus posibles antecedentes y consecuencias. En esta línea, las evidencias empíricas presentes en la literatura demuestran que la percepción de la RSC puede tener efectos importantes sobre los trabajadores y sugieren su posible efecto en la fuerza de ventas; no obstante, existe un amplio vacío en este campo. En este sentido es necesario proporcionar más evidencias sobre los efectos positivos –o negativos– de las prácticas de responsabilidad social sobre los comportamientos de los empleados (Morgeson et al., 2013; Sen, Bhattacharya y Korschun, 2006), y particularmente en las conductas de los vendedores.

En primer lugar, este trabajo responde a la llamada de la literatura que insta a analizar los mecanismos que explican la relación entre la percepción de RSC y la reacción de los individuos ante estas prácticas (Gond et al., 2017). Esto es, se conoce que las prácticas de RSC influyen sobre determinados comportamientos y actitudes de los empleados, pero se desconoce en gran medida qué es lo que causa que ellos perciban esas prácticas de una forma o de otra, más o menos positiva; es ahí donde entra en juego el papel de los líderes. Los hallazgos del estudio confirman una influencia significativa y positiva del ejercicio del liderazgo ético por parte del supervisor sobre las percepciones de RSC por parte de los vendedores. El papel de “modelo a seguir” que desempeñan los líderes frente a un grupo de empleados los convierte en la figura ideal para lograr apoyo y promoción y generar una buena percepción de las acciones de responsabilidad social en la organización; además, las características tan especiales del estilo de liderazgo propuesto en este trabajo (importancia de la moral, eticidad, valor de la relación con las partes interesadas, etcétera), los convierte en líderes especialmente sensibles a la RSC (Gond et al., 2011; Tian et al., 2015). Por tanto, cuando los líderes

exhiben comportamientos acordes con los que se esperan de una persona que dirige de forma ética, generan entre sus subordinados una percepción de su empresa más preocupada por las cuestiones sociales y el bienestar de los grupos de interés.

En segundo lugar, los resultados confirman también el rol de la RSC para influir sobre las actitudes de los vendedores. Concretamente, los resultados demostraron una influencia positiva de la RSC sobre la satisfacción laboral que alcanzan los vendedores. Estos hallazgos son consistentes con la literatura previa (Shin, Hur e Kang, 2016; Zhu, Yin, Liu y Lai, 2014), que demuestra que la satisfacción laboral es una consecuencia de una buena percepción de RSC. Se demuestra así que la RSC crea un vínculo psicológico con los agentes de ventas, que los conduce a demostrar actitudes favorables y comportamientos beneficiosos para la organización. Estos hallazgos son especialmente importantes puesto que, desde el punto de vista de la fuerza de ventas, lograr que los vendedores se sientan satisfechos en su trabajo es una cuestión estratégica (Menguc y Barker, 2015).

Finalmente, se confirma que esas actitudes positivas –en este caso, la satisfacción laboral– tienen una influencia positiva sobre el desempeño de los vendedores. No se confirma, sin embargo, que la RSC influya de forma directa sobre ese desempeño. Los resultados proporcionan evidencia de la necesidad de considerar la influencia mediadora de la satisfacción en esa relación. Estos hallazgos, no obstante, también están en línea con investigaciones previas (i.e., Korschun et al., 2014) que sugieren la intervención de un vínculo psicológico en la influencia de las percepciones de RSC y los comportamientos de los empleados, por ejemplo, la identificación con la organización. Con todo, el hecho de que la empresa realice prácticas de carácter socialmente responsable dirigidas tanto a grupos de interés externos como a grupos de interés internos les supone a los vendedores una motivación para alcanzar un desempeño excepcional.

El estudio, a su vez, también tiene una serie de implicaciones prácticas para las organizaciones. De los análisis realizados se desprende la importancia de poner en práctica acciones de responsabilidad social dentro de la organización, dirigidas tanto a grupos de interés internos como externos. Asimismo, se puede concluir la relevancia de que formen parte de las plantillas de ventas supervisores capaces de ejercer como líderes y, más concretamente, como líderes éticos que compartan los valores de la RSC para afectar de forma directa y positiva en la percepción que tienen de las prácticas socialmente responsables los vendedores. Estos líderes conocen y reconocen las bondades de las prácticas socialmente responsables, por lo que más allá de los esfuerzos en comunicación interna y externa que haga la empresa de sus acciones de RSC debe tratar de conectar con su fuerza de ventas a través de figuras que merezcan su confianza y a las que estén dispuestos a imitar.

Con base en la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1979), los vendedores se sentirán parte de su empresa cuando compartan sus valores, por ejemplo, los valores responsables. Esto tendrá efectos directos sobre sus actitudes y comportamientos; concretamente hemos demostrado el efecto sobre su satisfacción y, en consecuencia, su desempeño mejorará.

También es importante que las empresas hagan partícipes a los vendedores de este tipo de actividades socialmente responsables o, en detrimento de una participación activa, realicen esfuerzos eficaces de información y formación, de tal forma que los vendedores en todo momento tengan conocimiento de qué es lo que se está haciendo.

## **6. Limitaciones y futuras líneas de trabajo**

A pesar de sus contribuciones, este trabajo no está exento de limitaciones. En primer lugar, los datos tienen un carácter transversal, ya que se obtuvieron en un solo momento de tiempo; por tanto, es difícil extraer de este estudio conclusiones sobre la naturaleza de las relaciones causales formuladas en el modelo (Bobko y Stone-Romero, 1998). Futuros estudios deberían hacer una recogida longitudinal de datos, de tal forma que las conclusiones extraídas estén más próximas a la realidad. Además, todas las medidas utilizadas son percepciones personales o valoraciones subjetivas por parte

del vendedor o de su superior directo. Por tanto, en estudios futuros se debería considerar la introducción de elementos de medición más objetivos, que eliminarían el sesgo introducido por el uso de valoraciones personales, que se ven claramente afectadas por las diferencias entre lo que se espera y lo que se considera recibido.

El tamaño muestral también es una limitación del estudio. Por una parte, el número de pares de vendedores y supervisores, si bien está en la línea de estudios previos, debería ser ampliado en futuros estudios. Por otra parte, sería necesario ampliar tanto el número de empresas representadas en la muestra como el número de sectores que representan, que en este estudio es un número limitado.

Los resultados obtenidos también están limitados por la falta de algún dato que podría aportar más información sobre las relaciones planteadas en el modelo. En este sentido, futuros estudios deberían recoger aspectos como el tamaño de las empresas, el tamaño de sus plantillas o el porcentaje que representan los encuestados sobre esas plantillas, entre otros aspectos.

Adicionalmente, nuestros hallazgos se relacionan solo con ciertas actitudes y comportamientos entre los vendedores; sin embargo, también serían interesante analizar otras variables. En esta línea, las investigaciones futuras podrían analizar el papel mediador que otras variables, como el compromiso organizativo, la reputación de la empresa o el orgullo de los vendedores de formar parte de su empresa. Además, sería interesante considerar posibles variables moderadoras en las relaciones propuestas. En este caso, sería importante examinar el papel moderador de la importancia concedida a las prácticas de RSC o los rasgos de personalidad de los vendedores. Finalmente, debemos reconocer una limitación relacionada con la muestra. El estudio se llevó a cabo en un solo país y en un número limitado de sectores. Por tanto, el modelo debería reproducirse en otros contextos económicos, sociales y culturales.

Futuros estudios deberían profundizar en el análisis sobre los motivos por los que las variables de control no tienen ningún efecto en las relaciones del modelo propuesto, proporcionando así nuevas evidencias y tratando de esclarecer los resultados contradictorios que existen en la literatura (Houghton, Gabel, y Williams, 2009; Shen y Benson, 2016). En este contexto, es especialmente importante que los estudios confirmen si existe o no un potencial efecto grupo al mezclar trabajadores de distintas empresas; para ello, esos estudios deberían trabajar con muestras más grandes y con más diversidad de empresas.

Finalmente, trabajos futuros deberían comprobar si existen relaciones espurias en el modelo, especialmente en lo que se refiere a la relación entre la RSC y la satisfacción de los vendedores.

## Anexo

Tabla a.1. Constructos y medidas

Variable	Ítems	Carga factorial (*)
Liderazgo ético $\alpha$ Cronbach=0,87 AFE=0,95 AVE=0,68	Mi supervisor directo...	
	1. Dirige su vida personal de una manera ética.	0,66
	2. Define el éxito no solo por los resultados sino también por la forma en que se obtienen.	0,84
	3. Escucha lo que tienen que decir los empleados.	0,88
	4. Sanciona a los empleados que violen las normas éticas.	0,50
	5. Toma decisiones justas y equilibradas.	0,89
	6. Se puede confiar en él.	0,90
	7. Habla de la ética empresarial o de valores con los empleados.	0,85
	8. Da ejemplo de cómo hacer las cosas de la manera correcta en términos éticos.	0,81
	9. Tiene en la mente los intereses de los empleados.	0,93
10. Cuando se toman decisiones, e pregunta "¿qué es lo correcto?"	0,90	

Tabla a.1 (continuación). Constructos y medidas

Variable	Ítems	Carga factorial (*)
RSC (dimensión social, medioambiental, etc.) $\alpha$ Cronbach=0,94 AFE=0,93 AVE=0,68	1. Participa en actividades cuyo propósito es proteger y mejorar la calidad del entorno natural.	0,87
	2. Invierte en mejorar la vida de las siguientes generaciones.	0,92
	3. Implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el entorno natural.	0,79
	4. Busca un crecimiento sostenible teniendo en cuenta a las generaciones futuras.	0,89
	5. Apoya organizaciones no gubernamentales que trabajan en áreas con dificultades.	0,68
	6. Colabora con campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad.	0,76
RSC (empleados) $\alpha$ Cronbach=0,90 AFE=0,89 AVE=0,63	1. Alienta a los empleados a desarrollar sus habilidades y sus carreras profesionales.	0,69
	2. Se ocupa principalmente de las necesidades y deseos de los empleados.	0,82
	3. Implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados	0,81
	4. Las decisiones que toma la dirección relacionadas con los empleados suelen ser justas.	0,90
	5. Apoya a los empleados que deseen seguir formándose.	0,73
RSC (clientes) $\alpha$ Cronbach=0,71 AFE=0,77 AVE=0,55	1. Respeta los derechos del consumidor más allá de los requisitos legales.	0,97
	2. Ofrece una información completa y precisa acerca de sus productos a sus clientes.	0,61
	3. La satisfacción del cliente es muy importante para nuestra empresa.	0,57
Satisfacción $\alpha$ Cronbach=0,93 AFE=0,92 AVE=0,71	1. En general, estoy muy satisfecho con mi trabajo.	0,86
	2. Considero que mi trabajo es emocionante.	0,81
	3. Considero que, en gran medida, el tiempo invertido en la venta es útil.	0,85
	4. Aconsejaría a un amigo trabajar como comercial para esta empresa.	0,84
	5. Recomendaría, en gran medida, esta empresa como un buen lugar de trabajo.	0,84
Desempeño $\alpha$ Cronbach=0,98 AFE=0,98 AVE=0,89	1. El rendimiento que está obteniendo este comercial cumple mis expectativas.	0,94
	2. En general, realiza su trabajo como me gusta que se haga.	0,91
	3. En general, cumple con las exigencias y responsabilidades de su puesto eficazmente.	0,96
	4. Mi visión personal sobre este comercial en cuanto a su eficacia global es: (1=muy negativa, 7=muy positiva).	0,95
	5. Mi visión personal sobre este comercial en cuanto a su rendimiento es: (1=muy baja, 7=muy alta).	0,95

## Bibliografía

- Aguilera, R., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2333549)
- Bobko, P., y 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., y 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 y J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Brown, M., Treviño, L., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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](https://www.researchgate.net/publication/265440982_Corporate_Social_Responsibility_as_a_Source_of_Organizational_Morality_Employee_Commitment_and_Satisfaction)
- Farooq, M., Farooq, O., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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](https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_10)
- Grewal, D., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y Lee, 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., y 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., y 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., y 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>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., y 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., y 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](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11848-2_83)
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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>
- Peloza, J., y Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Plank, R., y 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., y 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., y Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166. DOI: <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>
- Shen, J., y 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., y 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., y 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](https://www.researchgate.net/publication/268030803_Exploring_the_Role_of_Leadership_in_Corporate_Social_Responsibility_A_Review)
- Tajfel, H., y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G.A Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole Pub.
- Tian, Q., Liu, Y., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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., y 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.apmr.2015.01.001>
- Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., y 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., y 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>