

TESIS DOCTORAL

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

[E] Facultat d'Economia

Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras"



Programa Doctorado en Dirección de Empresas

IRRESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
EL PAPEL DE LAS ÉLITES DIRECTIVAS



VNIVERSITAT  
DE VALÈNCIA

2018

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Marta Riera Esteve

Dirigida por:

Dr. D. César Camisón Zornoza

Dra. D<sup>a</sup> María Iborra Juan

Valencia, Mayo 2018



**IRRESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
EL PAPEL DE LAS ÉLITES DIRECTIVAS**

**TESIS DOCTORAL**

Programa Doctorado en Dirección de Empresas

**Presentado por:**

Marta Riera Esteve

**Dirigido por:**

Dr. D. César Camisón Zornoza

Dra. D<sup>a</sup> María Iborra Juan

**Valencia mayo 2018**









**IRRESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
EL PAPEL DE LAS ÉLITES DIRECTIVAS**

**TESIS DOCTORAL**

Programa Doctorado en Dirección de Empresas

**Presentado por:**

Marta Riera Esteve

**Dirigido por:**

Dr. D. César Camisón Zornoza

Dra. D<sup>a</sup> María Iborra Juan

**Valencia mayo 2018**



“Me pregunto si las estrellas se iluminan  
con el fin de que algún día, cada uno pueda encontrar la suya”

*El Principito*

*A mi familia*



## ***Agradecimientos***

Hace ya casi cuatro años que empecé esta aventura. Recuerdo como desde el principio de 2014 mis pensamientos estaban centrados en experimentar un gran cambio profesional, lejos de la asesoría y consultoría que llevaba desarrollando algunos años. Así, y tras varias conversaciones con la que había sido mi profesora en la carrera, María Iborra, decidí dar el paso y adentrarme en este desafiante, pero a la vez, maravilloso mundo de la docencia e investigación universitaria.

Por eso, sirvan estas líneas para expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que han estado a mi lado porque sin su guía, su apoyo y, sobre todo, sin su cariño no hubiera podido llevar a cabo este proyecto.

En primer lugar, mi agradecimiento va dirigido a los profesores el Dr. César Camisón y a la Dra. María Iborra, por aceptarme para realizar esta tesis doctoral bajo su dirección. Agradezco profundamente a César el haber contado conmigo como becaria en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, cuando yo todavía estaba aterrizando desde el mundo empresarial. Esta experiencia fue muy gratificante y me sirvió, como punto de partida, para saber cómo era el trabajo en la Universidad. Su guía, apoyo y cariño han sido fundamentales durante todo este período. Y a María, quiero agradecerle enormemente el haberme escuchado cuando la llamé a principios de 2014, por confiar en mí desde el primer momento, aceptando ser mi tutora del Trabajo de Fin de Máster: este primer trabajo sirvió como punto de partida para el desarrollo de esta tesis doctoral. Gracias por su contribución a mi formación como investigadora y por todos sus consejos en la nueva aventura como docente que he iniciado hace pocos meses. Pero, fundamentalmente, gracias por todo lo que nos ha rodeado estos cuatro años: por su generosidad ilimitada, por sus ánimos gratuitos y por su apoyo desinteresado, no solo a nivel académico, sino, sobre todo, a nivel personal. De corazón, muchas gracias a los dos.

Quiero extender mi agradecimiento a la profesora Cynthia Clark de la Universidad de Bentley (Boston, Estados Unidos), por compartir su amplio conocimiento y experiencia, y por su disponibilidad y generosidad durante este último año.

Su colaboración ha sido de gran ayuda y ha enriquecido, enormemente, este trabajo de investigación.

También quiero dejar constancia de mi agradecimiento por la amabilidad y atención recibida por los compañeros del Departamento de Dirección de Empresa y del Departamento de Investigación y Comercialización de Mercados, tanto profesores como personal de administración y servicios. Agradezco especialmente las enriquecedoras e interesantes aportaciones de los profesores Ximo Aldás, Vicente Safón, Esther Sánchez, Alejandro Escribá y Àngels Dasí, sin las cuales esta investigación no hubiera sido la misma.

A todos aquellos que, de manera desinteresada, han querido colaborar con su sabiduría a que esta tesis doctoral contara con mayor valor, gracias a sus aportaciones ricas en conocimiento y experiencia: Sandra, Irene, Paula, Mado, Jesús, Carmen, Javier, José María, Ángela, Ana, Tais, Jeremy, Cristina, Pedro Luis, Teresa, Vicenta y Antón.

También quisiera agradecer a las personas que me dieron *feedback* en los coloquios doctorales a los que asistí en junio de 2016 con mi proyecto de tesis, tanto en el Congreso de EURAM celebrado en París como en el Congreso de ACEDE celebrado en Vigo, cuyos comentarios constructivos supusieron un punto de inflexión, ya que me ayudaron, sustancialmente, a seguir perfeccionado esta tesis doctoral. Agradezco también las observaciones realizadas en el *Workshop* sobre Economía Valenciana realizada en noviembre de 2016 en la Universidad Politécnica de Valencia.

Me gustaría agradecer, también, a la Catedra de Empresa Familiar de la Universitat de València por haberme facilitado los datos relativos a las empresas familiares españolas que, sin ellos, hubiera sido imposible llevar a cabo esta parte de mi tesis. También quiero agradecer al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, que por medio del proyecto ECO2016-80002-R, pude recibir financiación y asistir al coloquio doctoral de EURAM en París, y, además, pude publicar mi primer artículo de investigación, en inglés, en una revista con un notable factor de impacto.

Y, sobre todo a mi familia. Gracias a mis padres y a mi hermano por haberme apoyado siempre, por confiar en mí, por apoyarme constantemente, por su amor y cariño sin límites. Sin vosotros la vida no tendría sentido. Y a Juanma, mi compañero de vida, por haber sido y ser siempre mi luz. Tu calma y amor han sido determinantes en todo este proyecto, y en todo lo bueno que está por llegar.

Además de contribuir a la literatura académica, espero y deseo contribuir con esta tesis doctoral a hacer de este mundo un mundo mejor.

*Marta Riera Esteve*  
*En Valencia, a 23 de abril de 2018*



## ÍNDICE

---

<b>Introducción</b> .....	<b>19</b>
<b>Capítulo 1.</b> ....	<b>31</b>
<b>El concepto de Irresponsabilidad Social Corporativa</b> .....	<b>31</b>
1.1. Estado académico actual del concepto RSC.....	32
1.2. La Irresponsabilidad Social Corporativa.....	38
1.2.1. Una aproximación al concepto de Irresponsabilidad Social Corporativa .....	40
1.2.2. La definición de IRSC: similitudes y diferencias .....	41
1.3. El alcance de la IRSC en la presente tesis doctoral.....	53
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>59</b>
<b>Antecedentes de la IRSC desde la Teoría de los <i>Upper Echelons</i></b> .....	<b>59</b>
2.1. Los antecedentes de la IRSC: diferentes niveles de análisis.....	60
2.1.1. Antecedentes a nivel individuo: La Teoría de los <i>Upper Echelons</i> .....	63
2.2. Las características del máximo responsable de la empresa: el narcisismo .....	65
2.3. Equipos de Alta Dirección y Consejos de Administración: El rol de la centralización .....	73
2.4. El papel del carácter familiar sobre la IRSC .....	79
2.5. Modelo teórico objeto de estudio.....	84
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>87</b>
<b>Metodología de investigación</b> .....	<b>87</b>
3.1. Recolección de datos y muestra objeto de estudio.....	88
3.1.1. Recolección de datos .....	88
3.1.2. Muestra objeto de estudio .....	90
3.2. Las variables del estudio.....	92
3.2.1. Variable dependiente: Irresponsabilidad Social Corporativa .....	92
3.2.2. Variables independientes .....	103
3.2.3. Variables de control.....	110
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>115</b>
<b>Análisis y discusión de resultados</b> .....	<b>115</b>
4.1. Introducción a las Ecuaciones Estructurales o SEM .....	116

4.1.1. La metodología PLS-SEM y los motivos de su selección en esta tesis doctoral	117
4.2. Análisis de resultados.....	119
4.2.1. Análisis del modelo de medida con PLS.....	119
4.2.2. Análisis del modelo estructural con PLS.....	123
4.2.3. Contraste de hipótesis por PLS-SEM.....	124
4.3. Discusión de resultados .....	125
<b>Capítulo 5.....</b>	<b>131</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>131</b>
5.1. Principales contribuciones académicas .....	131
5.2. Implicaciones profesionales .....	139
5.3. Limitaciones y líneas futuras de investigación .....	142
<b>Anexos.....</b>	<b>149</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>161</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

---

Ilustración 1. Objetivos de la tesis doctoral.....	27
Ilustración 2. Modelo teórico de la tesis doctoral .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1. Resumen de la revisión literatura sobre RSC.....	33
Tabla 2. Artículos obtenidos tras la revisión bibliográfica .....	40
Tabla 3. Evolución cronológica del enfoque de IRSC de observadores imparciales vs observadores parciales.....	44
Tabla 4. Evolución cronológica del enfoque en IRSC de acción puntual vs estrategia intencionada.....	47
Tabla 5. IRSC y RSC como dos extremos de un mismo continuo .....	48
Tabla 6. Evolución cronológica del enfoque en IRSC de continuidad vs no continuidad..	52
Tabla 7. Delitos objeto de la muestra .....	90
Tabla 8. Prácticas anticompetitivas objeto de la muestra .....	91
Tabla 9. Media de la valoración dada por cada uno de los 3 grupos de expertos.....	101
Tabla 10. Cargas factoriales, fiabilidad y AVE de las variables .....	120
Tabla 11. Correlaciones (criterio Fornell- Locker) .....	121
Tabla 12. Cargas cruzadas .....	122
Tabla 13. La matriz de correlaciones Heterotrait-Monotrait .....	122
Tabla 14. Coeficientes path y valores p y t.....	123
Tabla 15. Contraste de hipótesis por PLS-SEM .....	124





## ***Introducción***



# *Introducción*

En septiembre de 2015, las acusaciones contra la compañía alemana Volkswagen (en adelante, “VW”) y la aceptación de ésta del fraude realizado sobre más de 11 millones de vehículos conmocionaron al mundo económico empresarial<sup>1</sup>. Este escándalo generó, entre otras graves consecuencias sociales y económicas, una situación de desconfianza hacia la empresa, una pérdida de su reputación sin precedentes y un inmediato quebranto de valor para sus accionistas<sup>2</sup>.

La perplejidad se incrementa cuando se observa que, en ese mismo mes, la página web de la compañía recogía que VW, bajo el epígrafe de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, “RSC”), se consideraba un “ciudadano corporativo”, responsable de sus actividades y de las obligaciones que se derivan de las mismas, dando a sus objetivos sociales y ecológicos la misma prioridad que a los económicos. Más aún, este comportamiento responsable se reportaba a los grupos de interés como parte de la

---

<sup>1</sup> La base de datos Factiva recoge las noticias sobre el escándalo de emisión de gases de la empresa VW como uno de los *topic trends* de la industria, con casi 1800 noticias referidas a este hecho y a la compañía en menos de dos años, 900 de las cuales se produjeron en los tres primeros meses.

<sup>2</sup> La caída en el valor de las acciones de VW en los tres primeros meses fue superior al 35% (El País, 25 de noviembre de 2015).

idiosincrasia de la empresa y de su cultura corporativa. Y se concretaba, entre otros, en su participación activa en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en la *Global Reporting Initiative*, ocupando posiciones relevantes en los ratings internacionales e índices de RSC<sup>3</sup> e, incluso, en algún caso siendo líder en el rating de su sector.

Este caso ilustra una situación generalizada de contradicción entre la RSC y la Irresponsabilidad Social Corporativa (en adelante, “IRSC”), pues, desgraciadamente, el de VW no es el único caso real que evidencia la doble moral de las empresas. Esta doble moral es el resultado, por un lado, de la demanda de la sociedad que exige cada vez más que las empresas asuman responsabilidades sociales, éticas, laborales y medio ambientales, que van más allá de la maximización de ganancias particulares y, por otro lado, de un comportamiento empresarial con fines opuestos a los que, en principio, deberían acompañar a la implantación de las políticas de RSC. Esta contradicción, también ha recibido atención desde la perspectiva académica. Así, Kotchen y Moon (2012) defienden que esta contradicción alcanza su máximo en el uso de políticas de RSC<sup>4</sup> como estrategia para desviar la atención de comportamientos poco éticos; es decir, contrarrestando y compensando comportamientos socialmente irresponsables mediante el uso de la RSC como “lavado de imagen” con el fin de aumentar la credibilidad y reputación ante sus grupos de interés.

En este sentido, para entender los comportamientos socialmente irresponsables y su relación con los socialmente responsables, es importante comprender qué es la RSC y la IRSC. El estudio de la RSC se inició a mitad del siglo XX y ha llamado la atención, de una forma excepcional, de académicos, profesionales y de la sociedad en su conjunto. Por un lado, desde un punto de vista académico, el cuerpo literario de la RSC es amplio y abarca numerosas disciplinas, teorías y factores que la explican. Por otro lado, la sociedad ha exigido y, sigue exigiendo, una mayor transparencia y sostenibilidad por parte de las empresas, como actores fundamentales para la construcción de un “mundo mejor”; esto ha

---

<sup>3</sup> Se recogen a continuación algunos de los índices de RSC en los que aparece la compañía en 2014 según su informe anual. CDP Global 500 Climate Performance Leadership Index: listed (A); CDP Global 500 Climate Disclosure Leadership Index: listed, 99 points out of 100; CDP Supplier Climate Performance Leadership Index: Listed (A); Dow Jones Sustainability Index World: listed, 88 points out of 100; Dow Jones Sustainability Index Europe: listed, 88 points out of 100. Listed on ECPI Ethical Indices (Europe, EMU, Global), Ethibel Sustainability Index Excellence Europe, Euronext Vigeo Eurozone 120 Index, Global Compact 100, STOXX Global ESG Leaders Indices (Environmental, Social, Governance).

<sup>4</sup> La literatura suele utilizar como sinónimos los términos comportamiento ético y socialmente responsable y lo mismo ocurre con el uso de los términos irresponsable e inmoral. En este trabajo seguimos esta postura.

provocado una alta respuesta y compromiso y son cada vez más las empresas que incorporan en sus estrategias de negocios programas y políticas relacionados con la RSC. Por contra, la última crisis financiera y económica, acompañada del papel difusor de los medios de comunicación, ha dado a conocer un número relevante de escándalos empresariales, lo que ha suscitado una alarma social y empresarial sin precedentes; sin embargo, a nivel académico y, al contrario de lo que acontece a este nivel con la RSC, el estudio de la IRSC ha sido limitado y escaso, circunstancia sorprendente, pues estos comportamientos tienen importantes consecuencias directas y riesgos para las empresas implicadas -tanto penales como económicas-, pero también para el resto de las instituciones y de toda la sociedad.

El reducido conocimiento académico que existe sobre la IRSC abre la puerta a algunas cuestiones: ¿qué es la IRSC? ¿qué elementos la caracterizan? ¿cuáles son sus antecedentes? ¿y sus consecuencias? Cuando una empresa lleva a cabo un comportamiento socialmente responsable se entiende que la empresa está devolviendo a la sociedad parte de sus beneficios en forma de acciones concretas y centradas en la satisfacción de intereses y expectativas de alguna o varias de las dimensiones que componen la RSC- económica, social y/o medioambientales; sin embargo, la IRSC es un comportamiento empresarial, en el que priman los intereses de los directivos por encima de los intereses generales de la empresa y de sus *stakeholders*, y en el que, como abordaremos en este trabajo, entran en juego los siguientes elementos: a) la existencia de un daño o un perjuicio es causado por parte de la empresa a los grupos de interés, b) la irresponsabilidad del comportamiento es evaluado por un conjunto de observadores externos, y c) el daño o perjuicio es ocasionado por las élites directivas o máximos responsables de la empresa, donde la intencionalidad y la culpabilidad del actor son claves para establecer si un comportamiento es irresponsable o no. En esta línea, encuestas publicadas por la *Harvard Business Review* han demostrado que detrás de los comportamientos irresponsables de las empresas se encuentran los comportamientos de sus directivos, quienes son los últimos responsables de la institucionalización de la corrupción en sus empresas. Por ello, nuestro trabajo parte de la importancia que tiene el rol de las élites directivas en la IRSC (Ashforth y Anand, 2003; Pearce y Manz, 2011).

Así pues, las importantes implicaciones empresariales y sociales de la IRSC y el limitado estudio académico existente han generado mi interés, como investigadora, en profundizar en el estudio de la Irresponsabilidad Social Corporativa, objetivo fundamental de esta tesis doctoral.

En concreto, el objetivo de esta tesis doctoral se divide, principalmente, en dos propósitos:

- 1) Analizar, detalladamente, el concepto de IRSC, a partir de una revisión extensiva de la literatura académica, permitiendo realizar una clasificación novedosa de la IRSC en diferentes perspectivas. Además, este análisis pone de manifiesto qué ha estudiado la academia sobre la relación de la RSC e IRSC, y nos ayudará a entender por qué cada vez más empresas se comportan, simultáneamente, de forma socialmente irresponsable y responsable.
- 2) Proponer un modelo teórico enfocado en el análisis de antecedentes de la IRSC desde la Teoría de los *Upper Echelons*, investigando cómo ciertas características de los máximos responsables de las empresas pueden explicar los comportamientos socialmente irresponsables.

De cara a cumplir con los objetivos propuestos, hemos estructurado la tesis doctoral en 5 capítulos.

En el **capítulo 1**, describiremos, en su primera parte, cuál es el estado actual de la cuestión de la RSC como punto de partida para ahondar, en mayor detalle, en la segunda parte del capítulo: el análisis del concepto de IRSC. En este sentido, la primera parte del capítulo 1 es relevante para esta tesis doctoral, porque la comprensión de la RSC, un concepto más maduro y estudiado a nivel académico, sienta las bases para comprender mejor qué es la IRSC. En la segunda parte del capítulo 1 daremos respuesta al primero de nuestros objetivos: realizaremos un análisis detallado del concepto de IRSC, a través de los escasos trabajos académicos que se han centrado en definir este concepto. A partir de una extensiva revisión bibliográfica realizada sobre artículos académicos publicados en revistas pertenecientes a la categoría de “*Business*”, conoceremos que la IRSC es un concepto relativamente joven, que se inició con Armstrong en 1977 y que, a fecha de hoy, no se ha

alcanzado un consenso en su definición, dado que sus definiciones difieren entre sí y son consideradas desde diferentes perspectivas. Las diferencias entre las definiciones de IRSC ofrecidas por la academia nos permitirá categorizar las diversas concepciones existentes sobre este concepto en tres dimensiones: (i) qué actores o grupos son los que cualifican un comportamiento como irresponsable (Armstrong, 1977; Brammer y Pavellin, 2005; Williams y Zinkin, 2008), (ii) si la irresponsabilidad es un hecho puntual u obedece a una estrategia empresarial (Perks, Farache, Shukla y Berry, 2013; Lange y Washburn, 2012), y, finalmente, (iii) si la irresponsabilidad es el antónimo de la responsabilidad en un continuo de comportamientos o coexisten y pueden definirse como dos constructos diferenciados (Jones, Bowd y Tench, 2009; Strike, Gao y Bansal, 2006).

De modo que la categorización de las diversas definiciones de la IRSC en base a tres diferentes dimensiones se convierte, por un lado, en nuestra primera contribución a la literatura académica y, por otro lado, nos permite introducir la definición y alcance del concepto de IRSC utilizados en esta tesis doctoral. A tenor de lo anterior, consideramos en esta tesis doctoral que la IRSC es el resultado del comportamiento de las élites directivas de la empresa, que con su conducta han ocasionado un daño o perjuicio en una o varias dimensiones de la RSC -intencionadamente o como consecuencia de no haber utilizado las herramientas necesarias para prevenir o controlar tal comportamiento- y cuya evaluación de irresponsabilidad debe realizarse por grupos de observadores con interés concreto en la empresa.

En el **capítulo 2** profundizaremos en el segundo de los objetivos de esta tesis doctoral: el estudio de los antecedentes de la IRSC. La importancia de conocer los antecedentes de la IRSC tiene importantes implicaciones, pues con ello se podría conseguir detectar qué origina este tipo de comportamiento y establecer posibles soluciones al mismo. Revisando los escasos trabajos académicos que han estudiado los posibles antecedentes de la IRSC, clasificamos estos antecedentes en tres niveles: a) nivel institucional, cuyos trabajos se han centrado en el análisis de ciertas características del entorno y su influencia en la aparición de la IRSC. Este es el nivel de antecedentes más estudiado por la literatura académica y sus trabajos se han centrado, fundamentalmente, en el análisis de la corrupción gubernamental y en la presión de los *stakeholders*; b) nivel

firma, cuyos trabajos se han centrado en estudiar cómo ciertos factores internos de una empresa influyen en la adopción, por parte de las empresas, de comportamientos socialmente irresponsables. Los trabajos son limitados y han estudiado, esencialmente, la influencia que tiene tanto la incorporación en la estrategia de las empresas de actividades de RSC como la inversión de I+D en la IRSC; y c) nivel de individuo, cuyos trabajos se han centrado en analizar cómo ciertas características o rasgos individuales del máximo responsable de las empresas están relacionados con la IRSC. Sorprendentemente, son escasos los trabajos que desde este nivel se han centrado en explicar posibles antecedentes de la IRSC, ya que el comportamiento de los máximos responsables de las empresas adopta un papel clave en la realización de la IRSC: los comportamientos empresariales son el reflejo y el resultado de los comportamientos individuales de los máximos responsables de las empresas<sup>5</sup> y, esta idea constituye la base del estudio de los antecedentes de la IRSC en esta tesis doctoral.

La Teoría de las Élites Directivas (en adelante, “Teoría de los *Upper Echelons*”) de Hambrick y Mason (1984) sugiere que para entender la manera de comportarse de las empresas se han de estudiar ciertas características, experiencias y valor cognitivos de sus máximos responsables, pues tienen un papel fundamental en la toma de decisiones, y, por tanto, ayudaría a explicar los resultados, las decisiones estratégicas y los comportamientos de las empresas. Apoyándonos en dicha teoría, proponemos un modelo en el que determinadas características de los máximos responsables de las empresas son clave para entender la IRSC. En esta tesis doctoral, consideramos que, las élites directivas están compuestas por los máximos responsables de las empresas: el director ejecutivo o director general (en adelante, “CEO”) y el presidente del Consejo de Administración, los Equipos de Alta Dirección (en adelante, “TMTs”) y los Consejos de Administración; es decir, quienes, principalmente, definen los propósitos, las pautas de comportamientos y criterio en la toma de decisiones de sus empresas. Su influencia es tan relevante, que repercute en toda la empresa.

---

<sup>5</sup> La última crisis ha evidenciado una crisis sin precedentes en el mundo empresarial, que ha puesto de manifiesto un aumento considerable de malas praxis realizadas por sus dirigentes, propiciando, al mismo tiempo, un aumento de la desconfianza por parte de los grupos de interés y de la sociedad, en una crisis no sólo económica- la crisis de las hipotecas, la crisis de la corrupción política, la crisis inmobiliaria, la crisis de las inversiones fraudulentas, la crisis de las leyes incompetentes...-, sino también ética; con secuelas de todo orden, derivadas, también, de la falta de principios de algunos dirigentes, promoviendo una irresponsabilidad empresarial sin precedentes.

En primer lugar, seleccionamos el narcisismo como posible antecedente de la IRSC. La selección del narcisismo como antecedente de la IRSC se justifica atendiendo a las principales conclusiones alcanzadas por la literatura académica, que determinan que éste es un rasgo de la personalidad de los directivos que puede manifestarse en aquellos comportamientos individualistas y egoístas caracterizados por la falta de empatía, y enfocados en la búsqueda de la maximización del beneficio particular, lo que supone un desinterés por las necesidades y expectativas de terceros; tal comportamiento, pues, puede ocasionar un daño a los grupos de interés y la sociedad en su conjunto. Por todo ello, tal y como desarrollaremos en el capítulo 2, consideramos que el narcisismo es un rasgo negativo de la personalidad, relacionado con la poca sensibilidad hacia cuestiones éticas y sociales, y con la realización de comportamientos que dañan los intereses de los grupos de interés (Campbell y Foster, 2007; Grijalva y Harms, 2014; Chatterjee y Pollock, 2017).

En esta tesis doctoral, además, destacamos que la máxima responsabilidad no recae únicamente en el CEO y en el presidente del Consejo a título individual, sino también recae en el resto de miembros que forman el TMT y el Consejo de Administración de la empresa; los ejecutivos y consejeros gozan de influencia en la toma de decisiones estratégicas de la empresa y, dependiendo de cómo se estructuran las relaciones entre ellos y la influencia y presión ejercidas por el CEO y por el presidente del Consejo de Administración, tendrán un impacto directo en los comportamientos empresariales y, por ende, en la IRSC. Así pues, el segundo de los antecedentes de la IRSC seleccionado es la centralización en la toma de decisiones en la empresa. En línea con nuestra definición inicial, la IRSC es un comportamiento que ocasiona un daño a los intereses y demandas de los grupos de interés. Conforme a lo estudiado por la literatura académica, el rol de la centralización en la toma de decisiones -la ejecución de las decisiones reside en una o dos personas, a lo sumo-, puede ignorar a las opiniones e ideas del resto de las personas de los equipos y, también, al resto de la empresa (Pearce y Manz, 2011). El rol de la centralización es fundamental para comprender cómo los intereses particulares de los máximos responsables de la empresa se imponen frente a los intereses de terceros, generando un posible un daño intencionado a los *stakeholders*.

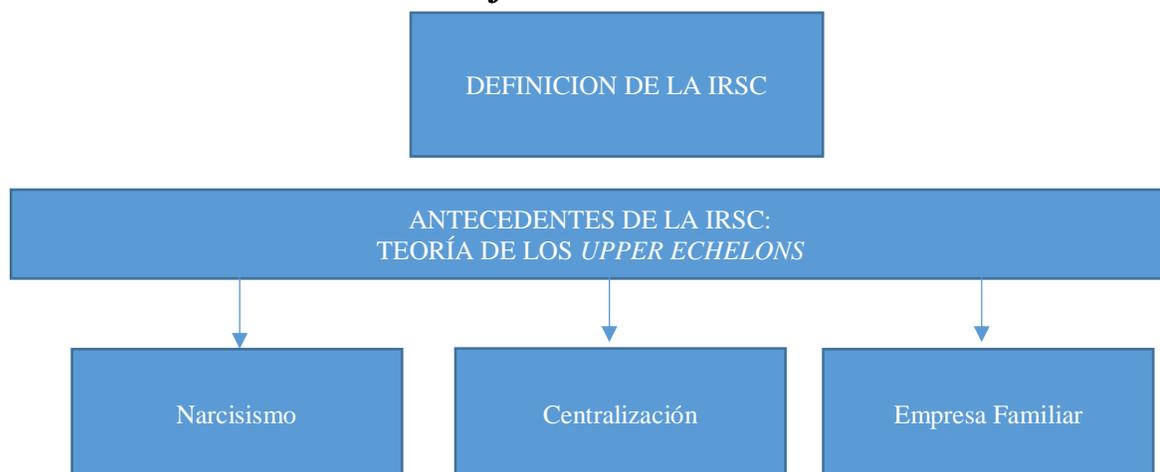
Por último, Finkelstein, Hambrick y Canella (2009) proponen que las estructuras de propiedad de las empresas son clave para estudiar cómo características de los individuos propietarios de éstas pueden repercutir en la estrategia de la empresa. En este sentido, el carácter familiar de una empresa podría tener influencia en la IRSC. Pese a que existe evidencia empírica mixta (Cruz, Lazarra-Quintana, Garcés-Galdeano y Berrone, 2014) sobre la relación existente entre empresa familiar (en adelante, “EF”) y su correspondiente impacto en la IRSC, cierto es que las empresas familiares son empresas que, por su singularidad, las emociones intrínsecas de la familia juegan un papel relevante. En este sentido, el sentimiento de pertenencia a un mismo grupo, de continuidad a largo plazo y salvaguarda de los mismos intereses compartidos con un grupo de personas con los que se tiene el mayor lazo de unión, como es la familia, repercute en la necesidad de la EF de no poner en riesgo su reputación familiar y no, únicamente, su reputación empresarial (Gómez-Mejía, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes, 2007)<sup>6</sup>. Por tanto, las empresas familiares tienden a comportarse de forma que se garantice su reputación, que no se dañe al entorno y a los grupos de interés que les rodea, incrementando con ello, la probabilidad de supervivencia de la empresa y la continuidad a largo plazo (Dyer y Whetten, 2006; Berrone, Cruz, Gómez-Mejía, Lazarra-Quintana, 2010; Laguir, Laguir y Elbaz, 2016).

En resumen, en la siguiente Ilustración 1 puede observarse cómo queda estructurada nuestra investigación.

---

<sup>6</sup> En la empresa familiar, entra en juego la Riqueza Socioemocional o SEW que establece el apego emocional por parte de los miembros de la familia con la empresa, que fomenta la preservación de la empresa y los lazos de unión entre los miembros de la familia.

### Ilustración 1. Objetivos de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia

Con objeto de dar respuesta a los objetivos planteados, se ha realizado una investigación empírica basada en la revisión de la literatura académica y en el modelo teórico propuesto. **En el capítulo 3**, desarrollamos la metodología de investigación realizada, en la que introduciremos el método de investigación seleccionado, un análisis descriptivo de la muestra y del procedimiento de recolección de datos utilizado, y la metodología utilizada para medir cada una de las variables seleccionadas. Una contribución novedosa de esta tesis doctoral a la literatura académica reside en la elaboración de una innovadora herramienta de medición de la gravedad de los comportamientos socialmente irresponsables.

En el **capítulo 4**, explicaremos la metodología estadística y analizaremos los resultados obtenidos. La técnica seleccionada ha sido las Ecuaciones Estructurales, en concreto, el PLS- SEM. Para la aplicación de esta técnica estadística se procede en dos fases: 1) la evaluación del llamado modelo de medida (*inner model*) en el que se determina la relación entre los indicadores y el constructo, describiéndose los criterios de evaluación para obtener la consistencia interna dada como fiabilidad, validez convergente y validez discriminante y 2) el modelo estructural (*outer model*), una vez valorado el modelo de medida, que evalúa las cargas y la magnitud de las relaciones entre los distintos constructos, y permite contrastar las hipótesis planteadas.

En el **capítulo 5**, discutiremos las conclusiones, en concreto, las contribuciones académicas, las limitaciones y las futuras líneas de investigación derivadas de este trabajo de investigación.

Para finalizar, incluiremos los anexos y presentaremos la bibliografía utilizada en el desarrollo de esta tesis doctoral.



***Capítulo 1.***  
***El concepto de Irresponsabilidad Social***  
***Corporativa***



# **Capítulo 1.**

## ***El concepto de Irresponsabilidad Social Corporativa***

En el presente capítulo<sup>7</sup> vamos a profundizar en el concepto de Irresponsabilidad Social Corporativa, dada la importancia que tiene en la actualidad y que, a pesar de algunos recientes esfuerzos, apenas ha sido explorado por la literatura académica.

Por un lado, realizaremos un breve análisis sobre el estado académico del concepto de RSC como punto de partida para entender qué es la IRSC, a través de los escasos trabajos académicos que se han centrado en ofrecer definiciones sobre este concepto. Este primer análisis nos permitirá establecer una propia clasificación de IRSC en base a tres dimensiones diferentes. Por otro lado, y en base a las conclusiones derivadas de las dimensiones analizadas, presentaremos nuestra propia definición y alcance de la IRSC, que vamos a utilizar en esta tesis doctoral.

---

<sup>7</sup> Este capítulo está basado en el artículo denominado "Corporate social irresponsibility: review and conceptual boundaries" publicado en la revista *European Journal of Management and Economics* en el número 2 de 2017 cuyos autores son Marta Riera y María Iborra, autora y codirectora de la presente tesis doctoral, y en las comunicaciones aceptadas y presentadas, tanto en el Congreso Internacional de ACEDE, celebrado en Valladolid, como en el *Workshop* "Hypocrisy in Corporate and Individual Social Responsibility: Causes, Consequences and Implications", organizado por la revista *Journal of Business Research*, celebrado en Londres, ambos en junio 2018, bajo el nombre de "Defining gray zones or the borderlines between CSR and CSIR".

### **1.1. Estado académico actual del concepto RSC**

El objetivo de esta sección es resumir la evolución cronológica de las definiciones más representativas de la RSC ofrecidas por la literatura académica, de cara a entender cómo se ha definido, hasta el momento, la IRSC. De ese modo, esta primera aproximación ofrecerá algunas claves para, posteriormente, estudiar y entender qué es la IRSC.

La RSC es un fenómeno del que se empezó a discutir a mediados del siglo pasado, pero no ha sido hasta el siglo XXI cuando el interés por la responsabilidad social ha aumentado sustancialmente. Este interés académico está unido al incremento de la exigencia de los grupos de interés y de la sociedad que demandan empresas más comprometidas con aspectos sociales, medioambientales y económicos. Las empresas se comprometen a devolver a la sociedad parte de sus beneficios en forma de comportamientos concretos, centrados en satisfacer los intereses y expectativas de éstos.

Sin embargo, ha existido y sigue existiendo mucho escepticismo sobre el concepto de RSC por parte de los medios de comunicación, industria y academia, sin que exista todavía una definición aceptada por todos. No obstante, los académicos se han esforzado por ofrecer definiciones de RSC desde diferentes perspectivas, desde la primera conceptualización en 1953 por Bowen hasta el día de hoy. A continuación, se presenta la revisión de la literatura académica realizada en materia de IRSC.

La reciente revisión de la literatura sobre RSC realizada por Frynas y Yamahaki (2016) explica este concepto desde diferentes teorías y factores clave, tanto internos como externos. Años antes, Pelozo y Shang (2011) se centraron en el impacto de la RSC en varios grupos de interés y Aguinis y Glavas (2012) revisaron los diferentes niveles de RSC – nivel individual, nivel firma y nivel institucional-.<sup>8</sup>

Considerando estos trabajos, resumimos la revisión de la literatura realizada sobre RSC considerando tres dimensiones: (i) teorías sobre las que se basan las distintas definiciones de RSC, (ii) nivel de análisis, y (iii) si la RSC es un asunto estratégico que

---

<sup>8</sup> A pesar de todas estas contribuciones, fundamentalmente las revisiones de la literatura sobre RSC se han realizado centrándose en sus antecedentes, resultados, mediadores y/o moderadores más que en la propia definición de RSC.

condiciona la propia naturaleza de la empresa o no. En la tabla 1 se recogen algunas de las principales definiciones de la RSC en base a estas tres dimensiones.

**Tabla 1. Resumen de la revisión literatura sobre RSC**

Teoría	Nivel de análisis	Asunto estratégico vs asunto no estratégico	Autores	Resumen o contribución
Teoría de Stakeholders	Nivel institucional	Asunto estratégico	Freeman (1984)	La RSC es considerada como un asunto central del negocio. Las empresas no solamente toman en consideración a los intereses de los accionistas, sino también a los intereses de los grupos de interés. Sus acciones son la consecuencia de las presiones de las demandas de los diferentes grupos de interés.
			Crane, Matten y Moon (2004)	Considerando un enfoque de grupo de interés, se presenta un análisis conceptual sobre las áreas en las que las relaciones de los grupos de interés con las empresas pueden ser entendidas en términos de la ciudadanía. En este sentido, los autores argumentan que debería haber una mayor participación democrática de los grupos de interés en el gobierno de los negocios. La RSC debe ser asunto estratégico.
			Gilbert y Rasche (2008)	Se presenta una revisión conceptual que explica que la RSC es parte del negocio central de las empresas. La función de la RSC es responder a las demandas de los stakeholders.
			Porter y Kramer (2011)	En este artículo se afirma que existe conexión entre las empresas y la sociedad, a través del valor compartido: la competitividad de la empresa y la salud de las comunidades que la rodean son mutuamente dependientes. El valor compartido se incluye dentro de las estrategias de las empresas.
Teoría Institucional	Nivel institucional	Asunto estratégico	Campbell (2007)	Campbell (2007) analiza cómo las diferentes presiones institucionales modelan las prácticas de RSC. Para él, la RSC ocurre cuando las empresas no deben hacer nada, a sabiendas, que pudiera dañar a sus grupos de interés y, aunque las empresas causen tal daño, pueden rectificar. Campbell considera que todo lo que se encuentre por debajo de ese límite es socialmente irresponsable.
		Tanto asunto estratégico como no estratégico	Matten y Moon (2008)	Se presenta un análisis conceptual en el que se considera que la RSC es un concepto complejo que recoge importantes visiones de la responsabilidad social e introduce un constructo dual de RSC (implícito y explícito). Para estos autores, la RSC “refleja los imperativos sociales y las consecuencias social del éxito de un

Teoría	Nivel de análisis	Asunto estratégico vs asunto no estratégico	Autores	Resumen o contribución
				negocio). La RSC, empíricamente, consiste en políticas y prácticas claramente articuladas y comunidad de las empresas que reflejan la responsabilidad de sus negocios con el bien de la sociedad”.
		Asunto estratégico	Porter y Kramer (2011)	En este artículo se afirma que existe conexión entre las empresas y la sociedad a través del valor compartido: la competitividad de la empresa y la salud de las comunidades que la rodean son mutuamente dependientes. El valor compartido se incluye dentro de las estrategias de las empresas.
		Tanto asunto estratégico como no estratégico	Kang y Moon (2012)	Se presenta un marco teórico donde: a) separa la RSC del Gobierno Corporativo, y b) explica qué acuerdos a nivel nacional modelan los motivos que se encuentran detrás de la RSC.
		Tanto asunto estratégico como no estratégico	Brammer, Jackson y Moon (2012)	Se presenta un marco teórico en el que se establece que la RSC es el resultado de una serie de prácticas voluntarias y discrecionales.
Teoría de los Recursos y Capacidades	Nivel firma	Asunto estratégico	Hart (1995)	Se presenta un marco teórico en el que se desarrollan las condiciones bajo las que las empresas pueden desarrollar competencias a nivel firma tanto sociales como medioambientales. La RSC es parte del negocio central de las empresas.
			Russo y Fouts (1997)	Se presenta un estudio empírico en el que se analiza la relación entre desempeño medioambiental y económico. Para estos autores, la RSC incluye la reputación, cultura corporativa y el saber hacer, y va más allá de las políticas y se incluye como un asunto importante para obtener ventajas competitivas.
Perspectiva estratégica de la empresa	Nivel firma	Asunto estratégico	Galbreath (2006)	Se presenta un marco teórico en el que se propone la RSC como un asunto voluntario que podría convertirse en un asunto estratégico, lo que supondría añadir una ventaja competitiva al negocio.
			McWilliams y Siegel (2001)	Se presenta un marco teórico, en el que se analiza la RSC como un comportamiento de la empresa, que va más allá de requerimientos legales, cuyo objetivo es ofrecer algún bien para la sociedad. La RSC se debe considerar como un asunto estratégico.
Teoría de la Agencia	Nivel firma y nivel individual	Asunto no estratégico	Bowen (1953)	Este trabajo es el “padre” de la RSC. La RSC es “la aceptación del hombre de negocios de perseguir sus políticas, para tomar decisiones o seguir sus líneas de actuación las cuales son deseables y valores para nuestra sociedad” (p.6) La RSC es un asunto obligatorio, ya que se basa en

Teoría	Nivel de análisis	Asunto estratégico vs asunto no estratégico	Autores	Resumen o contribución
				cumplir requerimientos legales.
		Asunto estratégico	Friedman (1970)	En este artículo, Friedman establece que la única responsabilidad de las empresas debe ser la maximización de sus beneficios. Este autor es el primero en ver la RSC como parte central de su negocio. La RSC es el resultado de cumplir con la norma y la ley.
		Asunto no estratégico	Carroll (1979)	Se presenta un marco teórico estableciendo que la RSC está formada por 4 dimensiones: económica, legal, ética y filantrópica. Es un asunto obligatorio para la empresa debido a que es el resultado de la obligación de cumplir con las leyes y normas.
		Asunto estratégico	McWilliams y Siegel (2001)	Se presenta un marco teórico, en el que se analiza la RSC como un comportamiento de la empresa que va más allá de requerimientos legales, cuyo objetivo es ofrecer algún bien para la sociedad. La RSC se debe considerar como un asunto estratégico.
		Asunto estratégico	Vogel (2006)	Vogel describe a la RSC como aquellas prácticas que mejoran el lugar de trabajo y el beneficio de la sociedad, más allá de lo que hay que cumplir por ley.
		Asunto estratégico	Chin, Hambrick y Treviño (2013)	La RSC se aplica a aquellas prácticas organizacionales dirigidas para satisfacer a los grupos de interés más allá de los intereses de los propietarios de la empresa, incluyendo empleados, clientes, comunidades y toda la sociedad. En este artículo empírico se investiga la relación entre características individuales del Consejo de Administración y el CEO y la RSC, considerando la toma de decisiones.
Teoría de los <i>Upper Echelons</i>	Nivel individual	Asunto estratégico	Waldman, Siegel y Javidan, (2006)	Estos autores consideran que la RSC es el resultado de las acciones de la empresa que aparecen para avanzar o promocionar un bien social más allá de intereses inmediatos de la empresa y de sus accionistas y de lo que se requiere por ley. Presenta un trabajo empírico en el que se analizan las características individuales del CEO y TMT como relevantes para guiar la RSC.
		Asunto estratégico	Chin, Hambrick y Treviño (2013))	La RSC se aplica a aquellas prácticas organizacionales dirigidas para satisfacer a los grupos de interés más allá de los intereses de los propietarios de la empresa, incluyendo empleados, clientes, comunidades y toda la sociedad. En este artículo empírico se investiga la relación entre características individuales del Consejo de Administración y el CEO y la RSC, considerando la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Frynas y Yamahaki (2016)

Por lo que respecta a las conclusiones derivadas de la revisión de la literatura, cabe destacar que si atendemos a la primera de las dimensiones –teorías sobre las que se basan las distintas definiciones de RSC-, son la teoría Institucional, la teoría de los *Stakeholders*, la teoría de Recursos y Capacidades, la perspectiva estratégica de la firma y la teoría de la Agencia, las más utilizadas para abordar la definición de RSC. La teoría Institucional nos muestra que existe una tendencia a estudiar cómo ciertos factores del entorno influyen en la RSC, en concreto, el contexto local de la empresa -normativa, acuerdos institucionales, políticas- y las presiones, tanto institucional como la de los grupos de interés (Campbell, 2007; Kang y Moon, 2012). Siguiendo a Freeman (1984) y a otro conjunto de autores, la teoría de los *Stakeholders* pone de manifiesto que la RSC busca satisfacer las demandas y expectativas de los grupos de interés, a través de relaciones equilibradas y colaborativas de los máximos ejecutivos y sus *stakeholders*. Por otro lado, desde la teoría de los Recursos y Capacidades y desde la perspectiva estratégica de la firma, se sugiere que los factores y competencias específicos de la empresa son cruciales para explicar los comportamientos socialmente responsables, presentándose, a su vez, la RSC como un recurso intangible estratégico para conseguir ventajas competitivas (Hart, 1995; Russo y Fouts, 1997; Galbreath, 2006). Desde la teoría de la Agencia, por último, observamos que existen trabajos que ponen de manifiesto que la RSC puede ser el resultado de la maximización de los intereses de los directivos o de los intereses de los accionistas (Bowen, 1953; Friedman, 1970; Chin, Hambrick y Treviño, 2013).

Considerando la segunda de las dimensiones – nivel de análisis-, se puede extraer de la revisión realizada, que la literatura sobre RSC está altamente fragmentada (Aguinis y Glavas, 2012; Wang, Tong, Takeuchi y George, 2016). En este sentido, la mayoría de los artículos se han llevado a cabo considerando, por un lado, el nivel institucional, donde las presiones institucionales, la regulación y el crecimiento de la industria juega un papel fundamental (Campbell, 2007; Matten y Moon, 2008; Brammer, Jackson y Matten, 2012) y, por otro lado, el nivel firma, en el que se incluyen las estrategias, competencias y el desempeño de la empresa para definir la RSC (Galbreath, 2006; McWilliams y Siegel, 2001). Aunque existe una tendencia reciente a estudiar la RSC desde un nivel individual (Wang et al., 2016), la revisión realizada muestra que sigue habiendo un número reducido de trabajos que se centran en el estudio de las definiciones de RSC desde un nivel individual

(Waldman, Siegel y Javidan, 2006; Chin et al., 2013). Es sorprendente esta escasez, pues son los TMT y los Consejos de Administración, los responsables de los comportamientos y de las actuaciones de la empresa (Hambrick y Mason, 1984), por lo que el papel que desempeñan es clave para modelar las actitudes, los valores y la toma de decisiones respecto a la RSC.

Finalmente, respecto a la tercera dimensión -si la RSC es considerada un asunto estratégico que condiciona la propia naturaleza de la empresa o no-, podemos identificar dos enfoques diferenciados: (i) la RSC como un asunto no estratégico, relacionado con el cumplimiento obligatorio de las leyes y de las normas para maximizar los beneficios de los grupos de interés. Esta perspectiva sugiere que los responsables de las empresas tiendan a centrar sus esfuerzos en las decisiones y en acciones beneficiosas para la maximización a corto plazo (Bowen, 1953; Carroll, 1979), y (ii) la RSC como un asunto estratégico, el cual, voluntariamente, implantan los directivos en sus estrategias empresariales. En este sentido, Friedman (1970) concibió la RSC como una responsabilidad social a nivel individual y no como la responsabilidad de la empresa. Algunos años más tarde, Freeman (1984)<sup>9</sup> afirmó que la ética y la responsabilidad son aspectos clave para el negocio. A partir de éste, otros trabajos comenzaron a emerger considerando que la RSC va más allá del cumplimiento con las leyes y de las normas, pues el principal objetivo de la RSC es satisfacer las expectativas de la sociedad en términos medioambientales, sociales, comunidad y filantropía: desde esta perspectiva se considera a la RSC como un asunto estratégico importante (McWilliams y Siegel, 2001; Galbreath, 2006). Porter y Kramer (2011) también van más allá de la simple obligatoriedad del cumplimiento de las leyes, sugiriendo que las empresas deberían incluir el concepto de creación de valor compartido en su actividad principal como parte de su estratégica, mientras cumple con las demandas de la sociedad como actor social clave. Otros autores, desde un nivel institucional, son conscientes de la complejidad del concepto (Matten y Moon, 2008; Kang y Moon, 2012; Brammer et al., 2012), y ofrecen una definición de la RSC desde ambos enfoques, ya que consideran que la RSC engloba requisitos obligatorios (ej. acuerdos institucionales,

---

<sup>9</sup> Freeman (1984) fue el primer autor en considerar a la RSC como el resultado de la maximización de los intereses de múltiples grupos de interés afectados por la empresa.

políticas de comunicación, normas políticas), pero también la consideran como parte central de su negocio.

Atendiendo a las conclusiones alcanzadas por los académicos sobre la definición de RSC, concluimos que las diferentes teorías, niveles y enfoques, desde los cuales se ha estudiado la RSC, tienen algunas características comunes: es un concepto estudiado desde un enfoque positivo; es decir, es un concepto relacionado con la creación de valor y de beneficio para diferentes *stakeholders* y, además, se estudia cómo esa creación de valor se reparte entre los distintos grupos de interés. Sin embargo, la literatura académica difiere en algunos aspectos: en quien comparte ese valor y quien decide sobre sobre compartir el valor, quien lleva a cabo el comportamiento socialmente responsable -el directivo a nivel individual, la empresa en su conjunto o el contexto institucional- y quien participa en la evaluación de la RSC -grupos de interés, instituciones o sociedad-. Por último, también existen discrepancias relacionadas con la motivación, intención o propósito en llevar a cabo comportamientos socialmente responsables (si el comportamiento es estratégico o, por el contrario, es no estratégico).

Lo contrario ocurre con la IRSC, ya que como analizaremos a continuación, éste es un concepto estudiado desde un enfoque negativo, pues es un comportamiento que ocasiona daños y perjuicios a los grupos de interés y a la sociedad en su conjunto.

## **1.2. La Irresponsabilidad Social Corporativa**

A pesar de que la evidencia empírica muestra la existencia de empresas que se comportan de manera socialmente irresponsable y de sus relevantes consecuencias, la literatura académica se ha detenido poco en el concepto de IRSC. El interés académico se inicia, por primera vez, con el estudio en el año 1977 por Armstrong, que entendía que la IRSC era la decisión inmoral llevada a cabo por los directivos de una empresa, provocando un beneficio al accionista a expensas de otros; además grupos de observadores imparciales jugaban un papel fundamental, pues a ellos les correspondía la valoración de la irresponsabilidad de dicho comportamiento. Habrá que esperar treinta años para que se retome, decididamente, el interés académico por este concepto.

Durante la última crisis económica y financiera mundial y, gracias al papel difusor de los medios de comunicación, se han conocido un número relevante de escándalos empresariales, con un incremento sin precedentes. Este nuevo escenario ha despertado, también, el interés por la IRSC desde el punto de vista profesional; por un lado, por las importantes consecuencias que todo comportamiento irresponsable puede generar a nivel empresarial, y, por otro lado, porque ha quedado patente que detrás de los comportamientos irresponsables se percibe la ausencia de valores y principios éticos de los máximos responsables de las empresas. Los profesionales del ámbito empresarial centran la atención en cuestiones como la implementación de controles para prever, vigilar y evitar este tipo de comportamiento. Para los profesionales, es clave disponer de un mayor conocimiento y mejor entendimiento de los mecanismos y herramientas, que pueden ayudarles a minorar el posible daño que provoca este comportamiento empresarial. Todo ello ha generado un mayor interés y preocupación en la comunidad académica –y en la sociedad- por este fenómeno.

Pese a que los intentos por la conceptualización de la IRSC son escasos y no han permitido alcanzar un consenso en su definición, sí que han generado debate entre los académicos y han propiciado que se hagan esfuerzos en continuar con su estudio de cara a ofrecer una definición más precisa. Nuestro objetivo es ofrecer un mejor entendimiento del concepto de IRSC a través de la revisión sistemática de la literatura académica.

Con el propósito de abordar este objetivo, en la sección siguiente desarrollaremos el análisis de la literatura académica sobre IRSC que hemos realizado, desde su primera definición hasta la actualidad. Este análisis permitirá entender cuál es la situación actual de la literatura de este concepto y cuáles son las principales perspectivas, enfatizando los aspectos que nos ayudarán a delimitar qué es el comportamiento socialmente irresponsable y su relación con el comportamiento socialmente responsable, pues es innegable que la contradicción entre el compromiso socialmente responsable y el comportamiento irresponsable es una realidad que merece ser analizada, y que, abre nuevas cuestiones de investigación.

### **1.2.1. Una aproximación al concepto de Irresponsabilidad Social Corporativa**

El trabajo de Armstrong en 1977 fue pionero en introducir una aproximación al concepto de IRSC, señalando que “un comportamiento irresponsable es una decisión que se toma para aceptar una alternativa que se considera inferior a otra cuando los efectos generados consideran a todas las partes. Generalmente, implica una ganancia para una parte frente al gasto incurrido por la otra” y considera que “un comportamiento es social o medioambientalmente irresponsable cuando la inmensa mayoría de observadores “imparciales” o que no poseen ningún interés especial en el asunto, estarían de acuerdo en que se trata de un comportamiento irresponsable (Armstrong, 1977, p.185)”.

Aunque el concepto ronda los cuarenta años de existencia, la preocupación por el tema no ha recibido un impulso hasta la época reciente<sup>10</sup>. La revisión de la literatura sobre las definiciones del concepto de IRSC<sup>11</sup>, que ha arrojado una muestra de 21 artículos, nos ha permitido observar discrepancias conceptuales en torno a tres grandes cuestiones que, a continuación, abordaremos.

En la tabla 2 se incluyen los 21 artículos considerados y, sobre los cuales, procedemos a llevar a cabo un análisis sobre el concepto de IRSC que desarrollan.

**Tabla 2. Artículos obtenidos tras la revisión bibliográfica**

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Nombre de la revista</b>
Socially irresponsibility in management	Armstrong	1977	Journal of Business Research
From social irresponsibility to social responsiveness: The Chrysler/Kenosha plant closing	McMahon	1999	Journal of Business Ethics
Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment	Brammer y Pravelin	2005	Journal of corporate citizenship
Being good while being bad: social responsibility and the diversification of us firms	Strike, Gao y Bansal	2006	Journal of International Business Studies
Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption and CSR	Rodríguez, Siegel, Hillman y Eden	2006	Journal of International Business Studies

<sup>10</sup> El 68% de los trabajos seleccionados han sido elaborados durante los últimos cinco años y el 92% no supera los diez años.

<sup>11</sup> La revisión bibliográfica se ha realizado a partir de la base de datos electrónica *Web of Science*, en concreto, en la colección *Social Science Citation Index*, utilizando una búsqueda Booleana (Casimir y Tobi, 2011; Meglio y Risberg, 2011) de artículos publicados en revistas pertenecientes a la categoría de “*Business*” y llevados a cabo en el período comprendido entre 1956 y octubre de 2016 relacionados con la Irresponsabilidad Social Corporativa. La búsqueda de artículos se ha realizado considerando que, en el tema, indistintamente, aparecieran los siguientes términos: “*Social Irresponsibility*” o “*Social Irresponsible Behavior*” o “*Greenwashing*” o “*Fraud*” o “*Bribery*” o “*Corruption*” o “*Corporate Accounting Scandal*” o “*Environmental Damage*” o “*Employees Abuses*”, y siempre incluyendo el término “*Business*” y tras su revisión se han aceptado únicamente aquellos trabajos que han trabajado sobre concepto y definición de IRSC.

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Nombre de la revista</b>
The dark side of retailing: toward a scale of CSIR	Wagner, Bicen y Hall	2008	International Journal of Retail & Distribution Management
The effect of culture on consumer willingness to punish irresponsible corporate behaviour: applying Hofstede typology to the punishment aspect of CSIR	Williams y Zinkin	2008	Business Ethics: A European Review
Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: Competing realities	Jones, Bowd y Tench	2009	Social Responsibility Journal
Doing good deeds in times of need: A strategic perspective on corporate disaster donation	Muller y Kräussl	2011	Strategic Management Journal
Leadership centrality and corporate social ir-responsibility (CSIR): the potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR	Pearce y Manz	2011	Journal of Business Ethics
Corporate social responsibility for irresponsibility	Kotchen y Moon	2012	The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy
Understanding attribution of corporate social irresponsibility	Lange y Washburn	2012	Academy of Management Review
Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements	Perks, Farache, Shukla y Berry	2013	Journal of Business Research
Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach	Windsor	2013	Journal of Business Research
Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector	Herzig y Moon	2013	Journal of Business Research
Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies	Armstrong y Green	2013	Journal of Business Research
The CSR bottom line: preventing corporate social irresponsibility	Lin-Hi y Müller	2013	Journal of Business Research
Formal and informal corruption environments and multinational enterprise social irresponsibility	Keig, Brouthers y Marshall	2015	Journal of Management Studies
An extended moral of moral outrage at corporate social irresponsibility	Antonetti y Maklan	2016	Journal of Business Ethics
Social identification and corporate irresponsibility: a model of stakeholder punitive intentions	Antonetti y Maklan	2016	British Journal of Management
Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, and firm performance	Kang, Germann y Grewal	2016	Journal of Marketing

*Fuente: Elaboración propia de artículos extraídos de la revisión bibliográfica realizada*

### **1.2.2. La definición de IRSC: similitudes y diferencias**

La revisión bibliográfica realizada nos ha permitido clasificar los escasos trabajos centrados en delimitar el concepto de IRSC en función de tres dimensiones.

En este sentido, en una primera dimensión se incluyen aquellos trabajos centrados en analizar quién juzga la irresponsabilidad de un comportamiento. Así, un conjunto de artículos académicos desarrolla el concepto de IRSC centrándose en la idea de que la calificación de la irresponsabilidad les correspondería a los “observadores imparciales”; es decir, a aquellos que no tienen interés en la organización.

Por el contrario, otros trabajos, a través de un enfoque de accionistas versus grupos de interés, determinan quién decide qué es y qué no es irresponsable.

Armstrong (1977), pionero en el estudio de la IRSC, es el primer autor que entiende que los observadores imparciales, a través de sus percepciones subjetivas, son quienes determinarían si un comportamiento es irresponsable. Los trabajos posteriores de Armstrong y Green (2013) y el de Herzig y Moon (2013) también están de acuerdo con esta definición inicial, pues consideran que la IRSC es el fallo de la responsabilidad social corporativa hacia las expectativas de la sociedad en general, sin concretar a qué grupo de interés daña. Estos autores consideran que la sociedad, de manera imparcial, se encarga de valorar que una empresa es socialmente irresponsable.

Otros trabajos se alejan de la perspectiva de observadores imparciales, abogando por el enfoque accionistas versus grupos de interés para dar respuesta a qué es el comportamiento socialmente irresponsable. Sustentándose en la Teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 1984), se basan en la idea de actuación o comportamiento dañino de los responsables de la gestión de una organización empresarial hacia su entorno y lo concretan, en un grupo de interés específico con interés parcial en la conducta de la organización. Por tanto, la IRSC se definiría por el conjunto de percepciones subjetivas de aquellos observadores que tienen un interés concreto en esa organización. Esta perspectiva se inicia con el trabajo de Brammer y Pavellin (2005) que, ante un comportamiento corporativo que provoca daños, consideran que son los *stakeholders* de la propia empresa, a partir de sus percepciones y reacciones, quienes concretan la pérdida del valor o reputación de dicha empresa.

Tres años más tarde, los estudios empíricos de Wagner, Bicen y Hall (2008) y Williams y Zinkin (2008) analizan la IRSC desde la perspectiva de un grupo de interés específico, concretamente los consumidores. Wagner et al., (2008), conscientes de la necesidad de determinar cuáles son y cómo podrían ser medidos los comportamientos de las empresas que son percibidos como irresponsables, elaboran una escala, a partir de 14 dimensiones, que miden las percepciones de los consumidores sobre la IRSC de empresas minoristas. Estos autores, además, inciden en la necesidad de estudiar cómo las diferencias demográficas influyen en las percepciones que tienen los consumidores sobre la IRSC.

En esta línea, Williams y Zinkin (2008) demuestran, a partir de las dimensiones culturales de Hofstede, que la propensión de los consumidores a castigar a las empresas por llevar a cabo comportamientos socialmente irresponsables varía entre países.

Posteriormente, Lange y Washburn (2012) también definen la IRSC desde una perspectiva de observadores parciales, aunque con matices. Para estos autores, la irresponsabilidad social se podría definir como la consecución de actos que han supuesto una violación de ciertos estándares percibidos de responsabilidad social y que son juzgados a partir de percepciones subjetivas por observadores externos, grupos de interés y electores; es decir, el comportamiento es percibido como responsable o irresponsable por el “mundo real” y por el entorno que rodea a la empresa. Por ejemplo, ¿cómo perciben los empleados, ciertas políticas como el caso de actuaciones relativas a violaciones que afectan a la salud o a la seguridad?, o ¿cómo perciben los proveedores o empleados la existencia de vicisitudes en el canal de aprovisionamiento? O, ¿qué consecuencias van aparejadas a los problemas de diversidad en el lugar de trabajo?, o también, ¿cómo es percibido este comportamiento por consumidores de tu competidor directo? ¿y por los empleados de otras empresas del sector en el que operas? ¿por la ciudadanía del país vecino? En definitiva, entienden que la irresponsabilidad de un comportamiento sería juzgada por las percepciones subjetivas de individuos que sirven de indicadores de lo que consideran que es un comportamiento socialmente irresponsable y cuál es su correspondiente impacto.

En base a las dos perspectivas que analizan quienes juzgan la IRSC, un conjunto de autores aboga por la existencia de ciertos factores como moderadores de dichas percepciones. Por un lado, Perks et al., (2013) consideran que la promoción de campañas de información sobre RSC por parte de las empresas modificaría las percepciones de los individuos, desviando la atención de los individuos sobre los comportamientos socialmente irresponsables. Por otro lado, Antonetti y Maklan, en 2016, elaboran dos trabajos empíricos que demuestran cómo los sentimientos de los individuos influyen al considerar como socialmente irresponsable un determinado comportamiento empresarial. Por un lado, el primero de los trabajos analiza el enfado de los *stakeholders*, como resultado de la indignación moral que provocan algunos comportamientos corporativos (Antonetti y Maklan, 2016a), mientras que, por otro lado, el segundo trabajo estudia cómo

la simpatía e identificación positiva de la compañía con sus grupos de interés pueden modificar o sesgar sus percepciones negativas (Antonetti y Maklan, 2016b).

Por último, y aunque la mayoría de los trabajos defienden la IRSC como resultado de las percepciones subjetivas de observadores parciales, el trabajo de Pearce y Manz (2011) ha propuesto definir la IRSC a partir del daño causado a los *stakeholders*; es decir, grupos de interés con interés específico en la organización. En este sentido, Pearce y Manz (2011) definen la IRSC como “el comportamiento ejecutivo no ético que muestra el desprecio por el bienestar de los demás, o llevado al extremo, es el comportamiento de los ejecutivos que buscan ganancias personales a expensas de los empleados, accionistas y otras partes interesadas de la organización e, incluso, de la sociedad” (2011, p.563). Por tanto, Pearce y Manz (2011) adoptan un enfoque de agencia en el que los ejecutivos buscan maximizar sus ganancias personales a expensas de pérdidas o desventajas de los intereses de sus propios *stakeholders*, entre los que incluyen a empleados, accionistas, etc. En la tabla 3 se presenta la evolución del concepto de IRSC desde la dimensión de observadores imparciales versus observadores parciales.

**Tabla 3. Evolución cronológica del enfoque de IRSC de observadores imparciales vs observadores parciales**

Título	Autores	Año	Nombre de la revista	Observadores parciales	Observadores imparciales
Socially irresponsibility in management	Armstrong	1977	Journal of Business Research		X
Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment	Brammer y Pravelin	2005	Journal of corporate citizenship	X	
The effect of culture on consumer willingness to punish irresponsible corporate behaviour: applying Hofstede typology to the punishment aspect of CSIR	Williams y Zinkin	2008	Business Ethics: A European Review	X	
The dark side of retailing: toward a scale of CSIR	Wagner, Bicen y Hall	2008	International Journal of Retail & Distribution Management	X	
Leadership centrality and corporate social ir-responsibility (CSIr): the potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR	Pearce y Manz	2011	Journal of Business Ethics	X	
Understanding attribution of corporate social irresponsibility	Lange y Washburn	2012	Academy of Management Review	X	
Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies	Armstrong y Green	2013	Journal of Business Research		X
Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements	Perks, Farache, Shukla y Berry	2013	Journal of Business Research	X	
Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector	Herzig y Moon	2013	Journal of Business Research		X

Título	Autores	Año	Nombre de la revista	Observadores parciales	Observadores imparciales
An extended moral of moral outrage at corporate social irresponsibility	Antonetti y Maklan	2016	Journal of Business Ethics	X	
Social identification and corporate irresponsibility: a model of stakeholder punitive intentions	Antonetti y Maklan	2016	British Journal of Management	X	

*Fuente: Elaboración propia de artículos extraídos de la revisión bibliográfica realizada*

Una segunda dimensión que permite clasificar la diversidad de aportaciones en las definiciones de IRSC se basa en si conceptualizan la IRSC desde la perspectiva de la intencionalidad o no intencionalidad del comportamiento; es decir, en qué medida la IRSC responde a una acción irresponsable puntual y a un fallo de la RSC, o, por el contrario, responde a una estrategia intencionada. Respecto a esta dimensión, existen trabajos que consideran la IRSC como una acción puntual de fracaso de la RSC (Perks, et al., 2013); es decir, las empresas no tienen intención de provocar un daño con el desarrollo de sus acciones. En este sentido, la IRSC se concibe como el resultado de sucesos desafortunados, los cuales han sido llevados a cabo por los máximos responsables de una empresa de un modo inconsciente, por lo que se considera que el comportamiento socialmente irresponsable es un fallo puntual de la RSC. Ejemplo de la no intencionalidad de la IRSC sería aquel suceso acontecido por fuerzas externas, como, por ejemplo, el daño provocado al medioambiente como consecuencia de un terremoto inesperado o cuando los efectos potenciales y letales de una droga solo emergen una vez el producto se ha introducido el producto en el mercado (Lin-Hi y Müller, 2013). No obstante, y pese a que la IRSC sería fruto del comportamiento involuntario de la empresa, la empresa no se eximiría de la culpabilidad total del suceso. Lin-Hi y Müller entienden que la IRSC debería considerarse una estrategia intencionada de la empresa más que un acontecimiento puntual de fracaso del comportamiento socialmente responsable, pues considerando la intencionalidad de la conducta corporativa, el objetivo último de una empresa es la maximización del beneficio. Por ejemplo, el soborno facilita la adquisición de contratos lucrativos y la eliminación de residuos de manera ilegal puede ser una manera eficaz de reducir costes. Así, se definiría la IRSC como “las acciones corporativas que resultan en potenciales desventajas y/o daños a otros actores” (Lin-Hi y Müller, 2013, p. 1929).

Pearce y Manz (2011) definen, también, la IRSC desde la perspectiva de intencionalidad del comportamiento, porque los ejecutivos buscan, deliberadamente, maximizar sus ganancias personales sin importar las pérdidas o daños causados a los intereses de sus propios grupos de interés. Lange y Washburn (2012) y Keig, Brouthers y Marshall (2015) también entienden que la IRSC es más que el fracaso de una compañía para comportarse de forma responsable: la IRSC es el resultado de una estrategia intencionada de negocio, decisión o acción que afecta a las pretensiones de los *stakeholders* de manera individualizada. En esta misma línea, Strike et al., (2006) apoyándose en la Teoría de Recursos y Capacidades explican que, cuando existe diversificación, la reputación corporativa y el aprendizaje son recursos intangibles directamente relacionados con la responsabilidad social. Las grandes corporaciones son más visibles y están sujetas a un mayor escrutinio de los medios, sobre todo si están diversificadas internacionalmente, por lo que las compañías están más concienciadas en proteger su reputación y, por tanto, en llevar a cabo un comportamiento socialmente responsable (Fombrun, 1996). A su vez, estas empresas pueden llevar a cabo un comportamiento socialmente irresponsable con más facilidad cuanto más diversificadas internacionalmente estén. La empresa matriz tiene incentivos para localizar sus subsidiarias en países donde existe menos compromiso en asuntos sociales, pues los costes serán menores, ilustrándose la intencionalidad de la IRSC como parte de la estrategia de una compañía de cara a la obtención de beneficios.

La cuestión de la intencionalidad es compleja y merece atención individualizada (Iborra, 2014; Riera, Iborra y Clark, 2018). Siguiendo a Sen (1999) resulta importante diferenciar entre intención y prevención. En primer lugar, la existencia de un propósito destinado a realizar un daño, nos encontramos ante una situación de IRSC. ¿Pero qué ocurre si, aunque no exista intención de hacerlo, se ha provocado un daño que ha perjudicado los intereses de terceros? ¿Está la empresa exenta de responsabilidad? En este sentido, entra en juego la mente culpable del actor; es decir, del máximo responsable de la empresa. Godfrey (2005) señala que, además de que obligatoriamente ha de existir la realización de un daño o perjuicio que ofenda los intereses de los *stakeholders*, aunque no exista intención, se han de considerar dos elementos relacionados con la prevención del daño: negligencia (falta de cuidado sobre algo) e imprudencia (falta de consideración sobre las consecuencias de las acciones).

Cierto es que, en numerosas ocasiones, el daño ocasionado es inevitable y no existe una intención de realizar un daño (Perks et al., 2013), pero es necesario centrarse en si el actor ha llevado a cabo todos los mecanismos, que tiene a su alcance, para prevenir o controlar este tipo de comportamiento; es decir, pese a que no existe intención de realizar un daño, es necesario evaluar la conducta negligente e imprudente del actor para determinar si ha existido IRSC.

En la tabla 4 se presenta la evolución del concepto de IRSC desde la dimensión de la intencionalidad o no del comportamiento y la consideran una acción puntual versus una estrategia intencionada.

**Tabla 4. Evolución cronológica del enfoque en IRSC de acción puntual vs estrategia intencionada**

Título	Autores	Año	Nombre de la revista	Comportamiento estratégico	Acción puntual
Being good while being bad: social responsibility and the diversification of us firms	Strike, Gao y Bansal	2006	Journal of International Business Studies	X	
Leadership centrality and corporate social irresponsibility (CSIr): the potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR	Pearce y Manz	2011	Journal of Business Ethics	X	
Understanding attribution of corporate social irresponsibility	Lange y Washburn	2012	Academy of Management Review	X	
The CSR bottom line: preventing corporate social irresponsibility	Lin-Hi y Müller	2013	Journal of Business Research	X	X
Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements	Perks, Farache, Shukla y Berry	2013	Journal of Business Research		X
Formal and informal corruption environments and multinational enterprise social irresponsibility	Keig, Broothers y Marshall	2015	Journal of Management Studies	X	

*Fuente: Elaboración propia de artículos extraídos de la revisión bibliográfica realizada*

Una tercera dimensión, en la que discrepan los trabajos revisados, estudia la relación entre la IRSC y RSC y de cómo la literatura se plantea la conexión entre ambos. Mientras que algunos trabajos conceptualizan la RSC y la IRSC como fines de un continuo -la IRSC y la RSC son fenómenos incompatibles y una empresa no puede comportarse de manera socialmente responsable e irresponsable al mismo tiempo-, otros los definen como dos conceptos diferentes con causas y consecuencias distintas que merecen, por tanto, una atención individualizada.

Desde la perspectiva de continuidad, Jones, Bowd, y Tench (2009) entienden que la RSC y la IRSC son extremos de un mismo continuo. La tabla 5 presenta el contraste entre los dos conceptos cuando son conceptualizados como dos extremos de un continuo.

**Tabla 5. IRSC y RSC como dos extremos de un mismo continuo**

<b>Irresponsabilidad Social Corporativa</b>	<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>
La degradación y contaminación medioambiental son inevitables y se han tomado pocas precauciones	La degradación y contaminación medioambiental no son inevitables y no deberían ser toleradas, y es importante concienciarse sobre ello
Los empleados son un recurso a ser explotado Mínima consulta a la comunidad	Los empleados son un recurso a ser valorado
Cumplimiento básico con la legislación en materia de RSC	Cumplimiento, también como política y acciones prácticas, que van más allá de los mínimos requisitos legislativos en materia de RSC
Los aspectos éticos se sitúan en los límites periféricos de la organización	Los aspectos éticos se sitúan en el centro de la organización
Nuevas tecnologías deberían ser desarrolladas e introducidas en el mercado	Nuevas tecnologías deberían ser desarrolladas, testeadas, evaluadas y solo introducidas en el mercado, si no causan daño
Trato injusto a los proveedores y consumidores	Trato justo a los proveedores y consumidores
Sostenibilidad definida en términos de supervivencia	Sostenibilidad definida en términos de supervivencia en términos de negocio, medioambiente y la comunidad y crecimiento mutuo
El beneficio es el único propósito del negocio y debería conseguirse a cualquier coste	El beneficio es uno de los muchos propósitos del negocio y debería conseguirse, pero no a cualquier coste

*Fuente: Tabla incluida en el trabajo de Murphy y Schlegelmilch (2013) y adaptada del trabajo de Jones et al., (2009)*

En este sentido, en uno de los extremos del continuo se situaría la IRSC, entendida como la estricta orientación a la maximización y consecución del beneficio del accionista a costa de los *stakeholders*, mientras que la RSC, situada en el extremo opuesto del continuo, es aquella que cumple con la totalidad de los intereses y expectativas de los grupos de interés a la hora de la toma de decisiones. En definitiva, estos autores sugieren que la IRSC es un término que se adapta mejor al modelo de negocio de accionista (Friedman, 1962), mientras que la RSC se aplica en mayor medida a trabajos donde se estudian el modelo de negocio de los grupos de interés (Freeman, 1984).

Asimismo, Windsor (2013) define la IRSC como un concepto interdependiente de la RSC. Mientras que la IRSC es la pérdida de bienestar social donde la ganancia obtenida por parte de los accionistas se produce ilegítimamente a expensas del bienestar de los grupos

de interés, la RSC es el cumplimiento obligatorio con las leyes y la ética para evitar la IRSC y el aumento de bienestar social, a través de incrementos voluntarios de bienestar social de algunos *stakeholders*. Ambos conceptos, por tanto, constituyen dos extremos de un mismo continuo, siendo la IRSC el límite más bajo de la RSC, que se corresponde al daño que provoca en el bienestar social el no cumplir con lo establecido por la RSC. Por tanto, para Windsor (2013) la IRSC-RSC están considerados como dos fines de un continuo, que van adquiriendo diferentes grados y pueden ir ostentando más grado de promoción y menos de control y viceversa.

En sentido contrario, se encuentran aquellos que entienden que la RSC y la IRSC son dos conceptos diferenciados. Mientras que las posiciones anteriores defienden que la relación entre la RSC y la IRSC es un juego de suma cero -más irresponsabilidad conlleva menos responsabilidad-, los trabajos desarrollados desde la otra perspectiva proponen que ambas, RSC e IRSC, pueden aumentar o disminuir en un mismo período e, incluso, en algunos casos se propone una relación de causalidad positiva: a mayor IRSC, mayor RSC. Tras la revisión de los artículos que estudian esta relación, la existencia de RSC e IRSC puede explicarse desde cuatro ópticas diferentes: (i) en función de la unidad de análisis que permite explicar unidades responsables e irresponsables dentro de una misma empresa, (ii) en función de las dimensiones analizadas que permite percibir que una empresa es responsable en una dimensión, pero no en otras, (iii) en función de las percepciones de los grupos de interés, y (iv) en función de la relación de causalidad entre la IRSC y la RSC.

En primer lugar, considerando la óptica de la unidad de análisis, Strike et al. (2006) observan la existencia de RSC e IRSC en los grupos de empresas multinacionales: las empresas diversificadas internacionalmente, como ya hemos indicado con anterioridad, pueden comportarse de manera socialmente responsable en una localización geográfica y, simultáneamente, ser irresponsable en otra localización; es decir, una unidad organizativa de la empresa puede ser socialmente responsable y otra, tener comportamientos irresponsables. Sus hallazgos en las empresas multinacionales para unidades geográficamente dispersas podrían extenderse a unidades en negocios diversificados, entre otros.

En segundo lugar, en función de las dimensiones analizadas, Herzig y Moon (2013) consideran que las empresas pueden ser “buenas” mientras son “malas”, ilustrando esta contradicción a partir del caso Siemens, que, aunque opera con unos estándares altos sociales y medioambientales, a la vez es considerado como culpable por la *US Corrupt Foreign Practices Act*. Esta idea está respaldada por Keig et al., (2015), pues consideran que una empresa puede tener un fuerte compromiso en un área de responsabilidad social y ser irresponsable en otra, ejemplificando esta situación con el caso de Starbucks que, aunque presenta altos niveles de RSC en comportamientos con el entorno medioambiental o relaciones con la comunidad, muestra, a la vez, altos niveles de IRSC en aspectos como las relaciones con sus proveedores. En este sentido, y partiendo de las tres dimensiones básicas de RSC (económicas, medioambientales y sociales), las empresas podrían manifestar RSC en alguna dimensión, mientras que en otra u otras dimensiones fuesen irresponsables.

En tercer lugar, desde la óptica de las percepciones de los grupos de interés, Rodríguez, Siegel, Hillman y Edem (2006), Lange y Washburn (2012) y Keig et al., (2015) también presentan la no continuidad de la RSC-IRSC. Estos autores entienden que la IRSC es un concepto diferenciado de la RSC, pues tiene su propia medida para la evaluación del nivel de IRSC. Además, estos autores consideran que en función de la óptica con la que se evalúe el comportamiento, éste puede ser considerado socialmente responsable desde la perspectiva de ciertos *stakeholders* y ser percibidos como irresponsables por otros.

En estas tres primeras aportaciones a las relaciones no continuas entre RSC e IRSC, no se espera una relación de causalidad entre ambas ni un juego de suma cero. Más RSC no implica más IRSC o viceversa.

El último grupo de trabajos, sin embargo, propone una relación positiva entre la RSC y la IRSC. Estos trabajos proponen que la RSC emerge como una estrategia para compensar la realización de comportamientos socialmente irresponsables. En este sentido, el trabajo sobre el caso *Chrysler* realizado por McMahon (1999) fue de los primeros en introducir esta relación: este autor entiende que IRSC es el antónimo de RSC (la IRSC no muestra sentido de la responsabilidad, no es fiable y está poco contrastado), ejemplificando el caso de Chrysler que pasó de ser irresponsable con los empleados y la comunidad debido al

cierre de la planta en Kotsva (Wisconsin), a ser responsable debido a la presión social, a través de compensaciones económicas a los empleados y a la comunidad local. Muller y Kräussl (2011) entienden, en este sentido, que existe una relación positiva entre la reputación irresponsable de una empresa y su caída de valor de mercado durante un desastre y su posterior compromiso en RSC, tras el desastre. En este sentido, Kotchen y Moon (2012) también proponen una relación de dependencia causal positiva entre ambos conceptos: estos autores introducen la tesis de que las compañías llevan a cabo acciones de responsabilidad social corporativa para compensar la irresponsabilidad corporativa. Así, cuando las compañías provocan más daño también provocan más cosas buenas, como estrategia para compensar el mal comportamiento. Por tanto, la RSC y la IRSC serían conceptos con una relación causal. Inciden, Kotchen y Moon (2012), en que las empresas implantan políticas de RSC no porque crean en ella, sino porque conlleva más beneficios que costes a la organización; es decir, mientras que la RSC genera beneficios y ventas, la IRSC genera costes y externalidades, simultáneamente. Lo mismo que plantean Kang, Germann, y Grewal (2016) al considerar que las empresas se dedican a la RSC como forma de compensar la IRSC.

Desde la perspectiva de no continuidad<sup>12</sup>, por tanto, se considera que una empresa puede adoptar estos comportamientos a la vez, por lo que los conceptos de RSC e IRSC son tratados como dos constructos diferenciados y no deberían ser considerados como extremos opuestos de un mismo continuo, explicitándose, pues se explicita la tesis de que no es suficiente ni correcto concebir la IRSC como el nivel más bajo de la RSC. En la tabla 6 se presenta la evolución del concepto de IRSC desde el enfoque continuidad versus no continuidad.

---

<sup>12</sup> En este sentido, por ejemplo, un análisis de 50 escándalos empresariales difundidos por los medios de comunicación en España nos permite observar que el 44% de las empresas supuestamente irresponsables muestran un compromiso formal en materia de RSC (adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, utilización de informes de la *Global Reporting Initiative*, acreditación de normas medioambientales, presencia en índices de sostenibilidad) (Riera e Iborra, 2016). Esta contradicción entre RSC e IRSC es la última tendencia emergente entre los expertos académicos en RSC (Murphy y Schlegemilch, 2013), que tratan de dar respuesta a la pregunta: ¿qué relación existe entre la RSC y la IRSC?

**Tabla 6. Evolución cronológica del enfoque en IRSC de continuidad vs no continuidad**

Título	Autores	Año	Nombre de la revista	No continuidad	Continuidad
From social irresponsibility to social responsiveness: The Chrysler/Kenosha plant closing	McMahon	1999	Journal of Business Ethics	X	
Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption and CSR	Rodríguez, Siegel, Hillman y Eden	2006	Journal of International Business Studies	X	
Being good while being bad: social responsibility and the diversification of us firms	Strike, Gao y Bansal	2006	Journal of International Business Studies	X	
Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: Competing realities	Jones, Bowd y Tench	2009	Social Responsibility Journal		X
Doing good deeds in times of need: A strategic perspective on corporate disaster donation	Muller y Kräussl	2011	Strategic Management Journal	X	
Understanding attribution of corporate social irresponsibility	Lange y Washburn	2012	Academy of Management Review	X	
Corporate social responsibility for irresponsibility	Kotchen y Moon	2012	The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy	X	
Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach	Windsor	2013	Journal of Business Research		X
Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector	Herzig y Moon	2013	Journal of Business Research	X	
Are family firms more socially responsible?	Cruz, Lazarra-Kintana, Garcés-Galdeano y Berrone	2014	Entrepreneurship Theory and Practice	X	
Formal and informal corruption environments and multinational enterprise social irresponsibility	Keig, Brouthers y Marshall	2015	Journal of Management Studies	X	
Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, and firm performance	Kang, Germann y Grewal	2016	Journal of Marketing	X	

*Fuente: Elaboración propia de artículos extraídos de la revisión bibliográfica realizada*

Pese a las importantes diferencias existentes en cada una de las tres dimensiones analizadas, existe un elemento común para todas ellas: se ha realizado un comportamiento dañino o perjudicial para los intereses y expectativas de terceros.

Todo este análisis realizado nos ha permitido acotar el *gap* existente en la IRSC, proporcionando una definición más precisa de este concepto, tal y como, en la siguiente sección abordaremos.

### **1.3. El alcance de la IRSC en la presente tesis doctoral**

En la presente tesis doctoral entendemos que la Irresponsabilidad Social Corporativa hace referencia al comportamiento; es decir, a la forma de actuar una empresa ante una situación concreta y específica.

Los académicos, en sus análisis, no suelen diferenciar comportamiento socialmente irresponsable de acto socialmente irresponsable, pero consideramos relevante realizar esta diferenciación en el presente trabajo de investigación. En este sentido, el propio comportamiento implica el desarrollo de una acción o una manera de proceder, ¿pero el comportamiento se entiende como un acto en sí? Los trabajos de Rusell (1992) y Asfora (2013), analizan qué es un acto desde un punto de vista psicológico. Estos mismos autores, entienden que un acto es una acción llevada a cabo de manera individual, sin la presencia de nadie y siendo el sujeto que la realiza quien se responsabiliza de las consecuencias de dicha actuación. Por otro lado, una acción que se realiza en presencia de otra persona se puede definir como conducta, por tanto, se entendería que la conducta es relacional, ya que se trata de un "acto para otro, u otros".

En base a la diferenciación entre acto y conducta, el comportamiento, desde un punto de vista psicológico, se entendería como el conjunto de conductas socialmente esperadas y que cada cultura o sociedad construye para sus miembros. Además, también se ha de tener en cuenta la situación particular de cada individuo, que posee particularidades comportamentales aprendidas de su núcleo familiar, de su trayectoria vital, del sitio en el que vive o de su experiencia profesional. Las pautas de comportamiento (familiar, social, cultural) las proponen los individuos en interacción, a través de sus conductas. Por tanto, un comportamiento determina y a la vez depende de nuestras conductas; es decir, que éstas determinan y, a la vez, dependen de nuestros actos individuales. Por tanto, entendemos en esta tesis doctoral que la IRSC es el comportamiento socialmente irresponsable, que depende, a su vez, de los comportamientos individuales de sus máximos responsables.

Conforme a las tres dimensiones analizadas de la IRSC, proponemos nuestra propia definición: En línea con Strike et al., (2006), consideramos que la IRSC y la RSC son dos

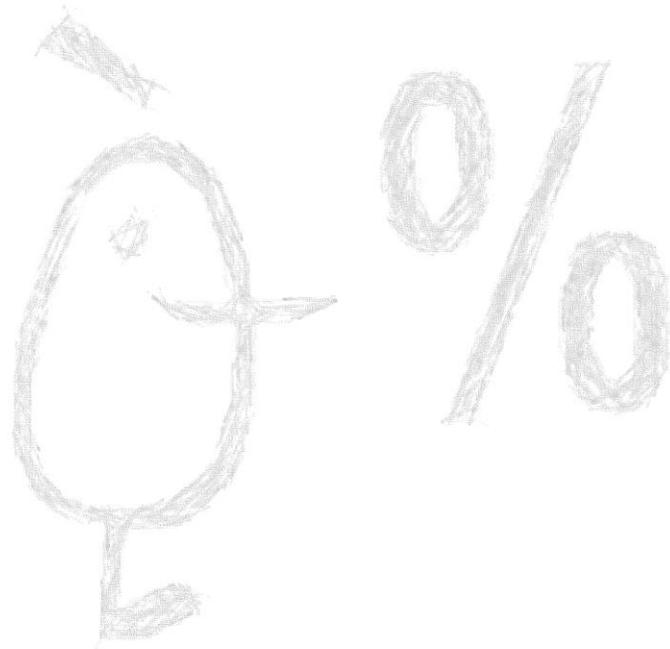
conceptos diferenciados, ya que, mientras la RSC se centra en satisfacer intereses y expectativas de los grupos de interés, obteniendo resultados positivos, mediante la creación de valor y el compartimiento de los beneficios creados a través del comportamiento de la empresa, la IRSC, al contrario, se centra en el daño, perjuicio o abuso a los grupos de interés, y lleva aparejadas, por tanto, consecuencias negativas para la empresa (Fiaschi, Giuliani y Nieri, 2017). Estos dos conceptos entendemos, pues, que no se comportan como un juego de suma cero y que pueden darse, al mismo tiempo, en una misma empresa altos niveles de ambas; así, una misma empresa puede, por un lado, tener altos niveles de responsabilidad con ciertos grupos de interés y, al mismo, tiempo causar un perjuicio a otro grupo de personas con interés en la empresa. Por tanto, consideramos que el daño o perjuicio es el elemento base para considerar que un comportamiento sea socialmente irresponsable.

Sin embargo, aunque el daño es el elemento esencial para calificar como socialmente irresponsable un comportamiento empresarial, no sería suficiente. Así, consideramos que, tras la comprobación de la existencia de un comportamiento dañino, sería necesario examinar una serie de elementos relacionados con el papel desarrollado por el actor. Desde nuestro punto de vista, en esta tesis doctoral entendemos que, desde un enfoque de dirección estratégica, la conducta y disposición del actor son determinantes para llevar a cabo un comportamiento dañino y, a su vez, para considerar la irresponsabilidad o no de dicho comportamiento dañino. El análisis de la conducta dañina llevada a cabo por el actor se fundamentaría en dos aspectos: (i) la intencionalidad, entendida como la presencia de un comportamiento dirigido a ocasionar un daño de manera deliberada; es decir, para que exista IRSC se ha de probar la intención del actor en llevar a cabo un comportamiento dañino (Lin-Hi y Muller, 2013), y (ii) la culpabilidad del actor, aunque no exista intención de producir un daño; es decir, el actor no ha llevado a cabo las medidas necesarias para evitar que un comportamiento dañino se produzca, pese a que su intención no haya sido realizar un perjuicio. La culpabilidad del actor puede ser resultado de dos elementos: por un lado, de una conducta negligente (el fracaso derivado de no cuidar bien algo) o, por otro lado, de una conducta imprudente (falta de consideración acerca del peligro o de las consecuencias negativas de las acciones realizadas por uno mismo); eso es, existiría IRSC si se demuestra que el actor no ha contado con las herramientas necesarias para prevenir

un daño. Por tanto, consideramos que la IRSC, que debe, obligatoriamente, llevar aparejada la comisión de un daño, deriva de una estrategia de negocio intencionada de sus máximos responsables o de la ausencia de medidas sobre las consecuencias previsibles de sus acciones (Godfrey, 2005).

Por último, la irresponsabilidad del comportamiento ha de ser evaluada por un conjunto de observadores externos, cuya evaluación dependerá de sus condiciones y del contexto en el que se sitúen; por tanto, un comportamiento empresarial podría ser considerado como irresponsable para algunos y, como responsable para otros. El avance práctico y la posibilidad de acceso a evidencia empírica requieren la concreción de los observadores apostando por un enfoque de los grupos de interés, pues, aunque la perspectiva de observadores imparciales es coherente, dificulta notablemente la aplicabilidad del concepto y el acceso a la evidencia empírica.





***Capítulo 2.  
Antecedentes de la IRSC desde la Teoría  
de los Upper Echelons***



## ***Capítulo 2.***

### ***Antecedentes de la IRSC desde la Teoría de los Upper Echelons***

El análisis previo que hemos realizado sobre el concepto alcance y definición de IRSC, abre una nueva cuestión de investigación: ¿Cuáles son los antecedentes de los comportamientos socialmente irresponsables?

En los últimos 40 años se ha incrementado el interés sobre la RSC al observar cómo la sociedad y los grupos de interés de las empresas exigían que éstas, no solamente se centraran en maximizar sus rendimientos económicos, sino que también incorporaran objetivos sociales y medioambientales en sus estrategias de negocio para satisfacer sus demandas y expectativas en forma de acciones y comportamientos concretos. En este sentido, la literatura académica sobre antecedentes del comportamiento socialmente responsable es muy amplia y los estudios realizados han cubierto a multitud de empresas, sectores y naciones (Aguinis y Glavas, 2012).

Todo ello ha dado lugar a un gran abanico de contribuciones que, aunque ocasionan que la literatura esté altamente fragmentada, enriquecen el cuerpo académico y ayudan a fomentar la continuidad en las futuras líneas de investigación.

Contrariamente a la RSC y, pese a la alarmante preocupación y el creciente interés acerca de la IRSC, existen escasos estudios en analizar los antecedentes del comportamiento socialmente irresponsable (Wu, 2014; Keig et al., 2015). Lange y Washburn (2012) señalan que esta circunstancia es sorprendente, ya que las percepciones sobre la irresponsabilidad social tienen mayor probabilidad de generar reacciones más potentes, suponiendo una amenaza mayor que las percepciones de responsabilidad social.

En este capítulo analizaremos, en primer lugar, cuáles han sido los antecedentes de la IRSC estudiados por la literatura, considerando el nivel institucional, el nivel firma y el nivel individual, para, posteriormente, centrarnos en el estudio de los antecedentes de la IRSC, en base a la Teoría de las Élites Directivas o *Upper Echelons* (Hambrick y Mason, 1984). En concreto, nos detendremos a analizar tres antecedentes relacionados con características de sus directivos y propietarios -el narcisismo, la centralización en la toma de decisiones y el carácter familiar de la empresa- y sus correspondientes efectos sobre el comportamiento socialmente irresponsable, proponiendo, en cada caso, las hipótesis de investigación a contrastar. Finalizaremos presentando el modelo teórico a validar en esta tesis doctoral.

## **2.1. Los antecedentes de la IRSC: diferentes niveles de análisis**

Tal y como acabamos de señalar, pese a que es una circunstancia sorprendente (Lange y Washburn, 2012), existen pocos estudios centrados en los antecedentes de la IRSC. Sin embargo, el estudio de los antecedentes es la temática que mayor atención ha recibido, en comparación con la atención recibida por otros temas, como, por ejemplo, la definición o las consecuencias de la IRSC (Riera e Iborra, 2017).

En concreto, los académicos han llevado a cabo sus trabajos sobre antecedentes de la IRSC, fundamentalmente desde la Teoría Institucional, para explicar cómo la corrupción gubernamental influye en la aparición de la IRSC (Asforth y Anand, 2003; Cuervo-Cazurra,

2006; Chen, Yas y Rejesus, 2008; Ioannou y Serafeim, 2012; Keig et al., 2015; Frynas y Yamahaki, 2016). Otros académicos, como Jones (1995), McWilliams y Siegel (2001) y Van Marrewijk (2003) destacan en sus trabajos que el análisis, desde una perspectiva externa, es primordial, ya que consideran los roles de los consumidores, bienes sustitutivos, la intervención del gobierno, y otros factores externos, como factores claves para determinar el comportamiento socialmente irresponsable de una empresa. Por otro lado, cabría destacar los trabajos realizados desde la Teoría de los *Stakeholders*, como agentes externos que afectan o pueden estar afectados por los comportamientos de una organización empresarial (Suchman, 1995). Cuando la presión ejercida por los *stakeholders* aumenta, las empresas pueden salirse de estos entornos institucionales donde la presión apreciada es todavía mucho mayor, e instalarse en aquellas localizaciones donde pueden trasladar sus prácticas consideradas. El traslado de estas prácticas a otra localización puede ser considerada por estos *stakeholders* como socialmente irresponsables; es decir, podría ser esa presión ejercida por los *stakeholders* uno de los antecedentes que explicaran el comportamiento socialmente irresponsable de una organización (Surroca, Tribó y Zahra, 2013).

A nivel firma, la Teoría de Recursos y Capacidades sugiere que los factores específicos de la firma son cruciales para explicar la IRSC. En esta línea, los estudios empíricos realizados por Russo y Fouts (1997) y McWilliams y Siegel (2001), utilizando la Teoría de Recursos y Capacidades, demuestran que es fundamental realizar un análisis de la IRSC considerando los factores internos de una compañía. Los estudios, desarrollados a nivel firma, son escasos, y analizan, fundamentalmente, el efecto que tienen la incorporación en la estrategia de las empresas de actividades de RSC (Campbell, 2007; Chih, Chih y Chen, 2010) y la inversión en inversión en I+D (Padgett y Galan, 2010) en la IRSC. Estos factores, tal y como demuestran los trabajos empíricos desarrollados por estos autores, estos antecedentes causan una disminución de la probabilidad de que las empresas lleven a cabo comportamientos socialmente irresponsables. Strike et al., (2006) también estudió que el tamaño de la empresa era un fuerte predictor de la IRSC.

Wu (2014) fue el primero que combinó factores internos y externos para examinar los antecedentes de la IRSC.

En su estudio, por un lado, se analizaron como factores internos, la incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa en la estrategia de negocio de una compañía y la inversión en Inversión y Desarrollo a nivel empresa, mientras que, como factores externos, la presión que ejerce los costes de mercado y la corrupción del gobierno local. La población objeto del estudio de Wu (2014) fueron 295 compañías chinas. Los resultados demostraron que, tanto la incorporación de la RSC en la estrategia de negocio como la inversión en I+D, predicen una menor probabilidad de que una compañía se comporte de manera socialmente irresponsable. Por el contrario, la presión de costes y la corrupción gubernamental están correlacionadas con un aumento de la probabilidad de comportamientos socialmente irresponsables.

Por lo que respecta al nivel individual, en los últimos tiempos se ha incrementado la percepción sobre la significativa influencia del máximo responsable de las empresas en la adopción de comportamientos socialmente irresponsables por parte de las empresas. Encuestas publicadas por *Harvard Business Review* han demostrado que, detrás de los recientes escándalos empresariales, se encuentran decisiones tomadas por sus responsables, quienes adquieren un rol muy importante en la institucionalización de la corrupción en sus empresas, ya que en la mayoría de las ocasiones ignoran, condonan o, incluso, se implican en tales comportamientos (Ashforth y Anand, 2003; Pearce y Manz, 2011).

En el ámbito de la Dirección de Empresas, existen pocos estudios centrados en el análisis de las características o rasgos de los máximos responsables de las empresas<sup>13</sup> y su relación con el comportamiento corporativo socialmente irresponsable. En general, los trabajos sobre RSC han ignorado el rol de los máximos responsables empresariales en la formulación e implementación de las iniciativas socialmente responsables (Waldman y Siegel, 2008, p.117), por lo que no es sorprendente que muy pocos estudios se hayan centrado en el estudio de los antecedentes a nivel individuo de la IRSC. Fundamentalmente, los trabajos que han analizado la IRSC desde un nivel individuo se

---

<sup>13</sup> Finkelstein et al., (2009) consideran que el alcance del liderazgo estratégico abarca ejecutivos (director general o “CEO”), grupo de ejecutivos (Equipos de Alta Dirección o “TMT”) y órganos de gobierno (fundamentalmente Consejos de Administración o “boards”). A lo largo de la presente tesis doctoral nos referimos como máximos responsables de las empresas, y tomando como punto de partida lo establecido por Finkelstein et al., (2009), al CEO y presidente del Consejo de Administración, TMTs y Consejos de Administración.

han llevado a cabo desde un punto de vista psicológico, y se han centrado en analizar el rol de los estándares del comportamiento moral y en atender a las diferencias individuales para examinar el comportamiento irresponsable de los líderes (Finkelstein et al., 2009; Kouchaki, 2011; Ormiston y Wong, 2013). Además, Pearce y Manz (2011) demuestran que el comportamiento socialmente irresponsable está determinado por el tipo de liderazgo manifestado por las élites directivas de las empresas.

Sin embargo, sorprende su escasez, pues consideramos que el papel que desempeñan los máximos responsables de las empresas es crucial en los comportamientos empresariales, por lo que consideramos urgente la presencia de trabajos académicos desde este nivel, que exploren qué factores individuales influyen en la aparición de comportamientos socialmente irresponsables (Armstrong y Green, 2013; Pearce, Wassenar y Manz, 2014).

Así, uno de los objetivos principales de esta tesis doctoral es el análisis de ciertas características de los máximos responsables de las empresas y su influencia en la aparición de la IRSC. Para ello, utilizaremos la Teoría de los *Upper Echelons* (Hambrick y Mason, 1984), teoría que centra sus esfuerzos en determinar la importancia del liderazgo estratégico en el comportamiento empresarial incidiendo, especialmente, en el papel que las características individuales tienen sobre los comportamientos empresariales.

### **2.1.1. Antecedentes a nivel individuo: La Teoría de los Upper Echelons**

Las empresas no se comportan por sí solas; eso es, son las personas físicas las que dirigen y administran, quienes definen sus actuaciones y comportamientos, quienes juegan un papel fundamental en el logro de los objetivos empresariales, quienes implementan la estrategia empresarial y quienes se encargan de transmitir, interna y externamente, lo que es y no es importante para sus empresas (Oesterle, Elosge y Elosge, 2016). Estos individuos también ocupan las posiciones visibles de autoridad, ostentan la responsabilidad de modelar las políticas formales de la empresa, interactúan regularmente con los empleados y controlan los incentivos y las sanciones. Además, recae sobre ellos buena parte de la responsabilidad de los comportamientos en materia social, económica y medioambiental de las empresas.

Por tanto, entendemos que los comportamientos de las personas que ocupan posiciones de máxima responsabilidad -comportamientos del CEO, del presidente del Consejo de Administración, de los TMTs y de los Consejos de Administración-, influyen en los comportamientos de las empresas que dirigen.

La Teoría de los *Upper Echelons*, que surge con Hambrick y Mason (1984), estudia cómo los valores y las bases cognitivas e intelectuales de los máximos responsables de las empresas influyen en el comportamiento y en el desempeño de una empresa. En esta teoría se destaca que la formación, experiencia y creencias personales, las características demográficas de los máximos responsables, a nivel individual y la composición y la estructura de los TMTs y de los Consejos de Administración, a nivel grupal, son factores claves que influyen en el proceso de toma de decisiones empresarial, con efecto directo sobre el desempeño de la empresa (Finkelstein et al., 2009).

Hambrick y Mason (1984) destacan que las características personales de los máximos responsables de las empresas repercuten a la hora de filtrar y sesgar información. Debido a que estos individuos se enfrentan constantemente a una gran cantidad de estímulos ambiguos durante la realización de su trabajo, sus valores y sus creencias influyen en la interpretación de los acontecimientos, decisiones y acciones (Hambrick y Mason, 1984). Para que ello se produzca, se lleva a cabo un proceso que consta de tres etapas: las experiencias de los ejecutivos, sus valores y sus personalidades que afectan a su campo de visión, opinión e interpretación. Por tanto, las decisiones estratégicas reflejan la personalidad de los individuos que las toman.

En un trabajo posterior, Hambrick (2007) señala que “la idea clave en nuestro artículo original, y el núcleo central de la Teoría de los *Upper Echelons*, tiene dos partes interconectadas: (1) Los ejecutivos actúan en base a sus interpretaciones personalizadas de las situaciones estratégicas a las que se enfrentan, y (2) estos constructos personalizados son el resultado de las experiencias de los ejecutivos, sus valores y personalidades” (Hambrick, 2007, p.334). En este trabajo, Hambrick (2007) alude a que la Teoría de los *Upper Echelons* establece que los máximos responsables de las empresas son importantes en las decisiones estratégicas y en la distribución de los recursos a nivel empresa, por lo

que el logro de un desempeño corporativo exitoso está altamente relacionado con las características de estos individuos.

## **2.2. Las características del máximo responsable de la empresa: el narcisismo**

De cara a medir y predecir la base cognitiva y los valores de los responsables de las empresas, se utilizan un conjunto de experiencias observables o demográficas (*background* o experiencia funcional, educación, edad o permanencia) y de características psicológicas (valores, personalidad, modelo cognitivo). Esta orientación sirve como base, a partir de la cual, los responsables de las empresas interpretan la situación estratégica y deciden sobre el curso de la acción (Finkelstein et al., 2009). Los máximos responsables de las empresas inyectan una gran cantidad de ellos mismos (sus experiencias, preferencias y disposiciones) en sus decisiones y comportamientos corporativos (Finkelstein y Hambrick, 1996; Carpenter, Geletkanycz y Sanders, 2004). Por tanto, ciertas características individuales de los máximos responsables de las empresas afectan al comportamiento estratégico y al desempeño de la empresa.

Cabe destacar que las características psicológicas de los máximos responsables de las empresas están directamente relacionadas con la sensibilidad ética y su compromiso social y medioambiental (Hemingway y Maclagan, 2004). Estas características psicológicas se componen de los valores, los modelos cognitivos, y otros elementos de la personalidad, por los cuales los ejecutivos filtran e interpretan estímulos, tanto externos como internos: (i) en primer lugar, por lo que respecta a los valores, éstos se definen como la preferencia amplia y duradera que se tiene hacia el estado de las cosas (Finkelstein et al., 2009). Pueden ser valores personales o sociales, integrados en el conjunto del sistema de valores del individuo. Hambrick y Brandon (1988) clasificaron los valores en 6 dimensiones: colectivismo, racionalidad, novedad, tareas, materialismo y poder; (ii) en segundo lugar, por lo que concierne al modelo cognitivo, la literatura es extensa en este sentido, y ha concluido con la existencia de tres elementos claves, que componen el modelo cognitivo del individuo: a) el contenido cognitivo, o lo que el ejecutivo sabe, b) de la estructura cognitiva o cómo el conocimiento y las creencias se establecen en la mente, y c) estilo

cognitivo o cómo la mente del ejecutivo trabaja (Finkelstein et al., 2009); y, (iii) en tercer y último lugar, en relación a la personalidad, ésta se define como la disposición arraigada y permanente del ejecutivo. Algunos trabajos han examinado que la personalidad impacta en el desempeño organizativo (Gupta y Govindajaran, 1984). Fundamentalmente, se ha estudiado cómo la personalidad y el carisma (relación entre líder y subordinados), “locus” de control, autoestima positiva, núcleo autoevaluación, narcisismo y exceso de seguridad afectan al desempeño organizativo.

Dado que la responsabilidad social es un tema muy ligado con la ética (Carroll, 1979) y con los valores y creencias personales, entenderíamos que las características de la personalidad o de corte psicológico de los máximos responsables de las empresas son las que influyen directamente en aspectos éticos y morales y, por ende, en asuntos de responsabilidad social (Garriga y Melé, 2004). Los valores de estos individuos y la actitud y la conciencia hacia estos aspectos aumentan la probabilidad de tener una fuerte influencia en los resultados de RSC de la empresa (Hemingway, 2005; Waldman et al., 2008; Laguir et al., 2016). En ese sentido, Waldman et al., (2008), señala que una fuerte convicción ética de los máximos responsables de las empresas contribuye a resultados positivos en materia de RSC. En esta misma línea, Laguir et al., (2016) ponen de manifiesto que una de las claves para la adopción de RSC reside en el compromiso del CEO, de sus valores y de su cultura. Los valores éticos inciden en el nivel de compromiso del CEO con la RSC. Al contrario de la IRSC, que está relacionada con la falta de ética de los individuos y, por ende, con la mala conducta corporativa (Andreoli y Lefkowitz, 2008).

Así pues, consideramos que la probabilidad de una empresa de adoptar comportamientos socialmente irresponsables está afectada por ciertas características de los máximos responsables que, junto con sus valores y creencias, condicionan su modo de comportarse. Por todo ello, consideramos en esta tesis doctoral, a partir de la utilización de la Teoría de los *Upper Echelons* (Hambrick y Mason, 1984), que, en concreto, las características de la personalidad o de corte psicológico de los máximos responsables de las empresas influyen en el comportamiento socialmente irresponsable de éstos.

Aunque existen un sinnúmero de atributos de la personalidad o de corte psicológico con los que cuentan los máximos responsables de las empresas, a la hora de analizar qué

atributo, en concreto, influye en la aparición de la IRSC, no todos explicarían la adopción de este tipo de comportamientos. Las características de la personalidad de estos individuos que pueden influir en la IRSC son aquellas que directamente ocasionan un perjuicio a grupos de interés como consecuencia de comportamientos relacionados con la búsqueda del interés personal, y tal perjuicio es derivado de la falta de consideración de los intereses y expectativas de los *stakeholders*, la carencia de empatía con terceros y un egoísmo predominante a la hora de comportarse. El narcisismo es, desde nuestro punto de vista, la característica de la personalidad del máximo responsable de la empresa que más se ajusta a predecir la IRSC.

El concepto de narcisismo ha recibido poca atención en la literatura sobre Dirección de Empresas. Sin embargo, en los últimos tiempos y, debido al auge en el conocimiento y difusión por los medios de comunicación de cada vez más escándalos empresariales, se ha generado un aumento del interés, preocupación y la popularidad del narcisismo en el campo de *management* (Campbell y Campbell, 2009; Grijalva y Harms, 2014)<sup>14</sup>, considerándose un rasgo relevante de la personalidad que explicaría ciertos comportamientos de los máximos responsables de las empresas (Maccoby, 2004; Oesterle et al., 2016).

Aunque fue Ellis (1898) quien introdujo el concepto de narcisismo en el ámbito de la psicología, aludiendo al mito griego del joven Narciso, que se enamora de sí mismo por la imagen que se proyecta de él en el agua, este concepto consiguió mayor fuerza de la mano del neurólogo austríaco Sigmund Freud (1957). Freud afirmó que el líder únicamente necesita de su propio amor y de ningún otro, siendo absolutamente egoísta, muy seguro de sí mismo e independiente. Aunque en 1979, Raskin y Hall (1979) consideraron al narcisismo como un trastorno de la personalidad, no fue hasta 1994 cuando la Asociación Americana de Psiquiatría consideró al narcisismo como una dimensión de la personalidad, alejada de los extremos aparejados a un desorden clínico.

---

<sup>14</sup> Grijalva y Harms (2014), a partir de la realización de búsquedas en Google, observaron cómo desde 2004 hasta 2012 las búsquedas sobre narcisismo se mantuvieron estables, mientras que se incrementaron sustancialmente a partir de 2012.

Esta perspectiva, la de la consideración del narcisismo como una dimensión<sup>15</sup> de la personalidad es la escogida por los académicos en dirección de empresas cuando analizan el narcisismo en el ámbito del *management*.

Existen muchos estudios sobre el concepto de narcisismo desde el campo de la psicología, sin embargo, desde el ámbito de Dirección de Empresas, los trabajos académicos que se han centrado en evaluar cómo afecta el narcisismo de los máximos responsables de las empresas a los resultados y al comportamiento de las empresas han sido menores, pues ésta es una reciente tendencia de estudio (Grijalva y Harms, 2014; Petrenko, Aime, Ridge y Hill, 2016; Chatterjee y Pollock, 2017). Aun siendo limitados los trabajos académicos sobre narcisismo, hemos realizado un análisis considerando qué ha puesto de manifiesto la literatura académica sobre este concepto.

Kets de Vries y Miller (1985) realizaron el primer trabajo sobre el narcisismo en el ámbito de la Dirección de Empresas. Este trabajo destaca que el narcisismo puede tener una doble dimensión: por un lado, puede ser considerado como perjudicial para la empresa y, por otro lado, puede ser considerado como beneficioso para ésta. Trabajos posteriores han alcanzado conclusiones similares: el narcisismo puede contener aspectos negativos y considerarse como una debilidad, o bien, puede ser útil para las empresas y ser considerado como una fortaleza, dependiendo de los parámetros utilizados (Maccoby, 2000; Chatterjee y Hambrick, 2007). De hecho, a fecha de hoy, no existe consenso sobre los efectos negativos o positivos que acarrea el narcisismo de los máximos responsables de las empresas en sus *performances*.

Por un lado, existen trabajos que han sugerido que el narcisismo de los máximos responsables de las empresas impacta positivamente en los resultados de una empresa, pues los directivos narcisistas gozan de carisma y autoestima, repercutiendo en la

---

<sup>15</sup> En contraposición al narcisismo se presenta la humildad, definida como la “característica interpersonal que emerge en contextos sociales que connota (a) una manifestada disposición a verse uno mismo de manera precisa, (b) apreciación por las fortalezas y contribuciones de otros, y (c) trazabilidad” (Owens, Johnson y Mitchell, 2013, p. 1518), es una característica que emerge de sus relaciones con otros, de su deseo de aprender de otros, empujando a recoger información sobre los mismos y sobre el entorno, por lo que la presencia de la humildad en los máximos responsables de las empresas causa una mayor consideración hacia los intereses generales, por encima de los intereses particulares. Estos individuos consideran las relaciones sociales como fuentes clave de aprendizaje y para mejorar el desarrollo personal, con mente abierta, pues en sus comportamientos se consideran los intereses de todos los miembros de la organización, tanto internos como externos. Por tanto, como confirma el trabajo de Owens et al., (2013), la relación entre humildad y narcisismo es negativa.

obtención de roles de liderazgos más eficientes para la consecución de beneficios empresariales (Maccoby, 2004; Deutschman, 2005). Desde el punto de vista de una empresa, los directivos, por el cargo que desempeñan, ostentan posiciones influyentes y de gran alcance que pueden ayudar a incrementar su autoestima, gozan de posiciones de poder dentro de una empresa y son tratados como personas especiales, lo que repercute en la aparición del narcisismo. Además, también influye el avance profesional del CEO (Raskin, Novacek y Hogan, 1991), que conlleva una situación constante de aplauso y afirmación por parte de terceros, lo que satisface las necesidades narcisistas de los máximos responsables de las empresas. Todo ello favorece la tesis de que el narcisismo está directamente relacionado con el deseo de obtener una posición de liderazgo dentro de una organización; es decir, el narcisismo es una característica que está implícita en el corazón del líder, pues todo aquél que quiera alcanzar una posición de liderazgo en una organización debería contar con una sólida dosis de narcisismo (Maccoby, 2004; Deutschman, 2005).

Asimismo, el narcisismo se define como “un rasgo de la personalidad que engloba grandiosidad, arrogancia, autosatisfacción, legitimación, autoestima frágil y hostilidad” (Rosenthal y Pittinsky, 2006, p. 617). Campbell, Goodie y Fosther (2004) destacan que las personalidades narcisistas se caracterizan por el uso de estrategias para mejorar y preservar su propia imagen positiva. No sólo están preocupados de su superioridad frente a los demás, sino también tienen la necesidad de una constante admiración y atención del resto, a través del aplauso y reconocimiento continuo, influyendo, positivamente, en los resultados de la empresa (Wallace y Baumeister, 2002; Bogart, Benotsch y Pavlovic, 2004).

No fue hasta el año 2007 cuando Chatterjee y Hambrick estudiaron por primera vez y de manera sistemática, el narcisismo del CEO y su impacto en la empresa; en concreto, analizaron la relación existente entre el narcisismo y sus efectos en la estrategia y en el desempeño de la empresa. Chaterjee y Hambrick (2007) definen el narcisismo del CEO como: “una multifacética dimensión de la personalidad, que puede ser definida como el grado en el que el individuo ha inflado su autoestima y está preocupado con tener su propia visión continuamente reforzada” (Chaterjee y Hambrick, 2007, p.3).

En este trabajo, de carácter empírico, se analizó por primera vez el narcisismo como característica de la personalidad de los directivos, formado por una parte cognitiva (los narcisistas creen que tienen cualidades superiores, tienen exceso de confianza en sí mismos) y de una parte motivacional (los narcisistas sienten una necesidad de poseer una reafirmante superioridad, que debe venir de otros, en forma de afirmación, aplauso y adulación). A partir de una muestra de 111 CEOs de compañías de software y hardware entre 1992 y 2004, Chatterjee y Hambrick (2007) utilizaron cinco indicadores<sup>16</sup> para medir las tendencias narcisistas de los CEOs. Estos autores demostraron que el narcisismo de los CEOs estaba altamente relacionado con la estrategia y el desempeño: el narcisismo ocasiona un mayor dinamismo estratégico y un mayor número y tamaño de adquisiciones, pues los narcisistas tienden al exhibicionismo y, a través de este tipo de estrategias, consiguen ganar reconocimiento y atención del público. Sin embargo, este trabajo no concluye si el impacto del narcisismo sobre el desempeño de una empresa es positivo o negativo.

Los resultados de este trabajo son relevantes para nuestra tesis doctoral por tres motivos: (i) el concepto de narcisismo de este trabajo nos permite entender las características que definen a un máximo responsable narcisista, (ii) este es el primer trabajo empírico que ilustra que el narcisismo de los máximos responsables de la empresa repercute en el desempeño empresarial, sugiriendo que las características del comportamiento de los máximos responsables narcisistas influyen en el comportamiento de la empresa, y (iii) es el primer trabajo que utiliza una escala para medir el grado de narcisismo del CEO.

Aunque los resultados arrojados por la literatura académica no son concluyentes (Chatterjee y Hambrick, 2007), los trabajos en *management* sobre narcisismo han determinado, en mayor medida, la existencia de una relación negativa entre narcisismo y comportamiento del directivo (Blair, Hoffman, y Helland, 2008; Resick, Whitman, Weingarden, y Hiller, 2009; Engelen, Neumann y Schmidt, 2016). Así, aunque los

---

<sup>16</sup> Estos autores tratan el narcisismo como un constructo continuo, compuesto por diferentes grados. Los cinco indicadores utilizados por Chatterjee y Hambrick (2007) para medición del narcisismo del CEO son: 1) la prominencia de las fotografías del CEO en los informes anuales de la empresa, 2) la prominencia del CEO en artículos de prensa de la empresa, 3) el uso por el CEO de pronombres de la primera persona del singular en entrevistas; 4) la retribución dineraria del CEO dividida por la del segundo ejecutivo mejor remunerado, y 5) la retribución no dineraria. La información sobre estos cinco indicadores se incluyen en las memorias anuales de las empresas.

máximos ejecutivos narcisistas gocen de buenas habilidades para desempeñarse como responsables eficientes e, incluso, pueden lograr resultados positivos para sus empresas, las consecuencias que acarrea una personalidad narcisista, a largo plazo, pueden resultar perjudiciales para las empresas (Maccoby, 2004; Higgs, 2009).

En este sentido, existe literatura académica que demuestra que el narcisismo se relaciona con comportamientos ligados con la IRSC. En primer lugar, cabe destacar que un conjunto de académicos ha analizado cómo el narcisismo de los máximos responsables de las empresas influye en el daño que se ocasiona a empleados y/o miembros de los equipos de trabajo en una organización empresarial (Campbell y Seidor, 2016). Judge, Le Pine y Rich (2006) demostraron que el narcisismo está positivamente relacionado con el daño intencionado en el lugar de trabajo. Así, Chen, Ferris, Kwan, Yan, Zhou, Hong (2013) en su trabajo empírico, concluyeron que el narcisismo exacerba los efectos de descortesía en el lugar de trabajo. Nevicka, Ten Velden, De Hoogh y Van Vianen (2011) consideran que el narcisismo repercute en el intercambio de información a nivel de grupo, que puede resultar perjudicial para la satisfacción de los intereses y expectativas del equipo. En esta línea, Grijalva y Harms (2014) estudian el impacto del narcisismo del alto directivo en el lugar de trabajo, sugiriendo que el comportamiento narcisista está relacionado: 1) con la realización de conductas de trabajo contraproducente y 2) con la agresividad y el egoísmo en el liderazgo. Por tanto, parece razonable pensar que un máximo responsable narcisista no cuenta con capacidad de relacionarse, ni tampoco con capacidad de entender a los grupos de interés con los que trabajan, provocando que no se genere un buen ambiente de trabajo. Todo ello, pues, repercutirá negativamente en el cumplimiento de las expectativas e intereses de estos *stakeholders*. Las situaciones poco éticas que caracterizan el contexto socioeconómico que estamos viviendo y la ineffectividad de los esfuerzos de los máximos responsables de las empresas en materia de RSC, ocasionan que el trabajo de Grijalva y Harms <sup>17</sup>(2014) sugiera que el narcisismo podría ser un antecedente de la IRSC.

Otros trabajos han analizado cómo la naturaleza manipulativa y la falta de empatía influye en la toma de decisiones del máximo responsable narcisista, que tiende a centrarse en la búsqueda de beneficios y ganancias personales, incluso, traspasando recursos de la

---

<sup>17</sup> Este trabajo fue galardonado con el premio de la *Academy of Management Perspectives* al mejor artículo del año 2014.

propia empresa a sus ganancias personales (Aggarwal y Samwick, 2009; Campbell y Foster, 2007). El narcisista no empatiza con las preocupaciones e intereses de terceros, por lo que toma decisiones focalizándose en la búsqueda del bien propio, por encima del bien general (Judge, Piccolo y Kosalka, 2009; Wales, Patel y Lumpkin, 2013). Por tanto, los intereses de los máximos responsables narcisistas pueden no estar alineados con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés (Chatterjee y Pollock, 2017). Así pues, puede observarse que el narcisismo se caracteriza por ser un rasgo negativo de la personalidad del directivo, que tiene efectos negativos en sus relaciones con los *stakeholders* y, por tanto, con la IRSC.

Por último, el reciente trabajo empírico de Petrenko et al., (2016) considera que el narcisismo del CEO lleva aparejada una mayor probabilidad de RSC. Para estos autores, los CEOs narcisistas buscan continuamente el aplauso y atención del entorno para reforzar, positivamente su propia imagen; todo esto pretenden conseguirlo a través de la búsqueda de una mayor notoriedad y reputación en su entorno y en los medios de comunicación, mostrando aquellos comportamientos socialmente responsables para incrementar la confianza de sus grupos de interés. Sin embargo, Petrenko et al., (2016) destacan que, simultáneamente, el máximo responsable de la empresa narcisista esconde o evita mostrar aquellos comportamientos irresponsables para no perder reputación; es decir, utiliza estrategias para desviar la atención sobre comportamientos dañinos (Buss y Chiodo, 1991). Por tanto, consideramos que todos esos rasgos que señalan Petrenko et al., (2016) pueden ser positivos para la RSC, son, en realidad, negativos, pues la simple ocultación de manera intencionada de comportamientos dañinos ya puede considerarse como un comportamiento socialmente irresponsable (Surroca et al., 2013).

Por consiguiente, consideramos que el narcisismo podría ser antecedente de la IRSC por las siguientes razones: (i) los máximos responsables narcisistas toman decisiones estratégicas considerando únicamente sus propios intereses y no los de terceros, por lo que la satisfacción de los intereses propios a costa de los grupos de interés pone de manifiesto la probabilidad de que emerjan comportamientos socialmente irresponsables, (ii) los máximos responsables narcisistas ignoran la información que reciben de otros, caracterizándose por ser individuos con falta de empatía y desconsideración por las

preocupaciones manifestadas por algún grupo de interés, (iii) en ciertas ocasiones, el propósito del máximo responsable narcisista es provocar un daño intencionado a los *stakeholders* y, en otras, el propósito es conseguir un beneficio propio obviando a los intereses de terceros y las consecuencias dañinas que sus comportamientos pueden generar; sin embargo, la ignorancia o la no prevención de dichas consecuencias dañinas no exime de su responsabilidad y, por ende, de la calificación como IRSC de tal comportamiento, y (iv) el narcisismo es un rasgo negativo de la personalidad, relacionado con la poca sensibilidad hacia cuestiones éticas y sociales y con la realización de conductas egoístas (Grijalva y Harms, 2014), que dificulta el establecimiento de relaciones deseables con los *stakeholders*, e, incluso, ignorando qué percepción tienen estos individuos sobre la RSC.

Por consiguiente, la primera hipótesis a validar en nuestra tesis doctoral sería la siguiente:

---

*H<sub>1</sub>: A mayor narcisismo de máximo responsable de la empresa, mayor IRSC de la empresa*

---

### **2.3. Equipos de Alta Dirección y Consejos de Administración: El rol de la centralización**

El liderazgo estratégico en las empresas no solamente se lleva a cabo por una única persona -su máximo ejecutivo o responsable-, sino, también, por los Equipos de Alta Dirección y por los Consejos de Administración de las empresas (Finkelstein et al., 2009), sobre los cuales recaen la mayor parte de la responsabilidad de la gestión de la toma de decisiones, la ejecución de éstas y la supervisión de su cumplimiento. Por tanto, son los máximos responsables de la toma de decisiones de una empresa.

Por un lado, los TMTs<sup>18</sup> se pueden definir como el conjunto de ejecutivos *seniors*, responsables de una o más áreas funcionales; éstos surgen debido a que la complejidad asociada a la gestión de una empresa puede hacer muy difícil que una única persona sea

---

<sup>18</sup> Aunque el interés por este asunto empezó a recibir atención en la década de 1980, ha sido en los últimos años cuando su estudio por los académicos se ha incrementado significativamente.

capaz de controlar y dirigir todos los aspectos del día a día de ésta. De esta reflexión nace la idea de que la formación de una coalición compuesta por miembros de la alta dirección sería más apropiada para lidiar con la gran ambigüedad y complejidad que caracteriza todo proceso de toma de decisiones estratégicas.

Los TMTs cuentan con tres elementos centrales: su composición, su estructura y sus procesos (Finkelstein et al., 2009):

- Por composición se entiende: heterogeneidad, entre los que se incluyen los valores, bases cognitivas, personalidades y experiencia.
- La estructura del equipo se define por los roles de los miembros y las relaciones entre los mismos, donde el tamaño del equipo es un aspecto fundamental.
- El proceso entendido como la naturaleza de la interacción entre los distintos miembros a la hora de la toma de decisiones, donde tiene cabida la integración social y el consenso.

Por otro lado, por lo que respecta a los Consejos de Administración, aunque éstos no llevan a cabo actividades del día a día de las empresas, sí que están al cargo de la revisión de la selección de políticas y estrategias más relevantes. Estos órganos cuentan con dos elementos centrales: la estructura del Consejo de Administración y la composición del Consejo de Administración (Finkelstein et al., 2009).

- Por estructura del Consejo de Administración, se entiende la organización formal del órgano; es decir, su tamaño, la división de las funciones entre el presidente del Consejo y el CEO (la dualidad del CEO).
- Por composición del Consejo de Administración, se entiende la afiliación y los antecedentes demográficos y experiencia que los máximos ejecutivos llevan al Consejo.

Así, tal y como señalan Finkelstein et al., (2009), las características de los Consejos de Administración -la configuración de su estructura y su composición-, influyen en decisiones estratégicas tan relevantes como las modalidades de crecimiento, el gasto en I+D, la compensación de los altos ejecutivos, cambios estratégicos y en los resultados

empresariales. Además, estas características afectan a los aspectos sociales, psicológicos y económicos de las decisiones estratégicas (Lorsch, 2012; Nuño, 2016).

Por tanto, la toma y ejecución de las decisiones de los grupos con la máxima responsabilidad en la empresa depende de características como el tamaño, diversidad de género, permanencia en la empresa, experiencias profesionales, valores, actitudes, roles del máximo responsable y su interacción con los miembros del equipo.

Por tanto, considerando la Teoría de los *Upper Echelons* y su relación con el liderazgo estratégico, consideramos relevante llevar a cabo el análisis de las características de las personas que componen tanto el TMT y el Consejo de Administración, pues la estructura, composición y características de ambos equipos influyen en el comportamiento empresarial.

Al examinar los elementos centrales de los TMTs y de los Consejos de Administración, se observa que existe una característica común: el poder y relación del CEO y del presidente del Consejo de Administración juega un papel clave en la toma de decisiones de la empresa y, por ende, en los resultados de ésta. Dado que uno de los objetivos de la presente tesis doctoral es analizar los antecedentes de la IRSC desde la Teoría de los *Upper Echelons*, estudiaremos cómo el poder que ostenta el máximo responsable a nivel individual en la toma de decisiones a nivel grupal incide en la aparición de la IRSC.

Uno de los problemas más difíciles de identificar en un grupo consiste en identificar quién ostenta el poder en la toma de decisiones (Pitcher y Smith, 2001); es decir, quién y cómo controla el comportamiento de otros, qué actividad se genera y cómo utiliza el poder cada individuo. Si son pocas personas quienes ostentan el poder de una empresa, la toma de decisiones se realizará de forma concentrada y sin tener en cuenta las opiniones, expectativas e intereses del resto de los miembros de los grupos con mayor responsabilidad en la empresa -TMTs y Consejos de Administración-. Todo ello supone que son únicamente el CEO y/o el presidente del Consejo de Administración, junto con una persona más, a lo sumo, quienes controlarán todos los aspectos organizativos y, por tanto, existirá centralización en la toma de decisiones.

En este sentido, consideramos que cuanto mayor es la concentración de poder en un individuo con respecto a un grupo de personas de un alto nivel jerárquico dentro de una empresa, mayor es la probabilidad de que este individuo pueda ocasionar un daño o perjuicio al resto de miembros del grupo y, también, al resto de los miembros de la empresa y de los grupos de interés, pues se imponen sus preferencias personales por encima del cumplimiento de las expectativas y necesidades de terceros. Por tanto, el modo en que sus máximos ejecutivos ejercen su rol dentro del equipo, la cantidad de poder que asume y cómo interactúan con el resto de los miembros del órgano son elementos clave para explicar la IRSC.

La literatura académica sobre Dirección de Empresas se ha detenido en el análisis de esta relación, considerando el rol de la descentralización en la toma de decisiones sobre aspectos sociales, medioambientales y éticos. Para entender el rol de la centralización, evaluaremos, en primer lugar, el papel de la descentralización.

Por lo que respecta a la descentralización en la toma de decisiones, señalamos que ésta puede llevarse a cabo en cualquier estrato de la empresa (Deiss y Soete, 1997; DeRue y Ashford, 2010); es decir, la descentralización o responsabilidad compartida se basa en compartir dicha responsabilidad entre todos los niveles de la empresa, para que la toma de decisiones esté más dispersa, tanto en sentido lateral como en sentido vertical, permitiendo reducir la carga de trabajo en los altos niveles de responsabilidad (Pearce, Manz y Sims, 2008). En este sentido, la descentralización conlleva la participación de un mayor número de individuos en el proceso de toma de decisiones en una empresa; la toma de decisiones descentralizada se caracteriza por su uniformidad y por dar solución a las necesidades e intereses de un mayor número de personas. Pearce (1997), a su vez, destaca que la dirección descentralizada mitiga la aparición de comportamientos anticívicos en los miembros de una empresa: la descentralización influye en la efectividad del equipo y se convierte en la mejor opción para resolver problemas de calidad que afectan a los intereses de numerosas personas (Pearce, 1997; Pearce y Sims, 2002; Pearce, 2004).

La descentralización, por tanto, implica que los máximos responsables de las empresas tengan acceso a una mayor información y conocimiento sobre las preocupaciones de los *stakeholders* y, por tanto, exista una mayor probabilidad de satisfacer, óptimamente,

las necesidades de los múltiples grupos de interés que les rodean, por lo que disminuirá la probabilidad de que la empresa se comporte de manera socialmente irresponsable.

En cambio, la centralización en la toma de decisiones se refiere a como un pequeño grupo de personas poderosas dentro de la empresa, se encarga de la toma de decisiones, gestión, dirección y supervisión de la empresa. Aunque existen trabajos que se han centrado en el análisis del impacto que el rol de la centralización tiene en la IRSC, no se ha alcanzado un consenso en sus conclusiones. Por un lado, existe literatura académica que se ha centrado en evaluar que la toma de decisiones individualizada disminuye la probabilidad de la IRSC, cuando existe a su vez altos grados de descentralización (Neck y Manz, 1996; Bligh, Pearce y Kholes, 2006; Pearce y Manz, 2011). Por otro lado, Pearce y Manz (2011), a su vez, consideran que la toma de decisiones individualizada no está alineada con los objetivos, intereses ni necesidades del resto de miembros que forman el TMT y el Consejo de Administración y, por supuesto, tampoco con los intereses y necesidades del resto de miembros de la empresa, siendo ésta la línea de análisis que seleccionamos en esta tesis doctoral. En este sentido, existe la literatura académica que demuestra que la centralización en la toma de decisiones se relaciona con comportamientos que podrían ligarse con la IRSC, tal y como detallamos a continuación.

En la búsqueda de la mejora de su imagen personal como máximo responsable (Gardner y Avolio, 1998; Giacalone, Knouse y Pearce, 1998), sus máximos ejecutivos ponen en jaque la lealtad hacia la empresa de la que son máximos responsables y, también, a los grupos de interés que la rodean (Hogan, Curphy y Hogan, 1994).

Estos responsables, caracterizados por una predisposición mínima hacia la delegación de la responsabilidad hacia otras personas, tienen mayor probabilidad de centralizar su poder y usar su influencia para comportarse de forma corrupta (Pearce et al., 2008). Así mismo, la centralización del poder implica la existencia de pocos individuos que concentran el poder en la toma de decisiones, por lo que existiría menos consenso en un grupo (Wong, Ormiston y Tetlock, 2011). En este tipo de estructuras de poder, uno de los problemas a los que han de hacer frente las empresas, es la sensación que tienen algunos empleados de considerarse “fuera” de los procesos de toma de decisiones, ya que no se

consideran partícipes de las empresas en las que desarrollan su labor profesional y, por tanto, se sienten poco motivados a la hora de obtener puntos de vista y opiniones de los grupos de interés con los que interactúan.

En concreto, aquellos Consejos de Administración caracterizados por presentar características como heterogeneidad y variedad en sus miembros, está formado por numerosos miembros, quienes tienen intereses y puntos de vista diversos. Esta diversidad ayuda a mejorar el entendimiento de las necesidades y los deseos de diferentes grupos de interés, porque sus características reflejan los deseos y preferencias de la sociedad (Ayuso y Argandoña, 2007). Brammer, Millington y Rayton (2007), consideran que la diversidad en los Consejos de Administración presenta un sinfín de ventajas, entre las que destaca: (i) una mejor comprensión del mercado como consecuencia de una mayor capacidad de penetración, (ii) un aumento en la creatividad y la innovación, (iii) el logro de una resolución de problemas más efectiva, ya que la junta puede explorar más cuidadosamente los proyectos corporativos y sus consecuencias, y (iv) la promoción de relaciones globales más efectivas, entre otros. Así pues, la descentralización de los Consejos de Administración promueve una toma de decisiones consensuadas, respeto por las mismas e inclusión de los intereses de personas con diferentes expectativas, favoreciendo la no adopción de comportamientos socialmente irresponsables.

Por tanto, consideramos que el rol de la centralización en la toma de decisiones de los TMTs y de los Consejos de Administración constituye un posible antecedente de la IRSC, por los siguientes motivos: a) la concentración en pocas personas de la toma de decisiones favorece la no consideración del resto de miembros del TMT o Consejo de Administración y la consiguiente generación de un daño o perjuicio al ignorar opiniones y preocupaciones de éstos, y b) los máximos responsables de las empresas encargados de la toma de decisiones no han valorado las consecuencias dañinas que su comportamiento ha generado al resto de *stakeholders*, bien intencionadamente o bien debido a la falta de herramientas de prevención necesarias, provocando que la empresa se comporte de manera socialmente irresponsable (Pearce y Manz, 2011).

Por tanto, la segunda hipótesis de la tesis doctoral sería la siguiente:

---

*H<sub>2</sub>: A mayor centralización en la toma de decisiones de la empresa, mayor IRSC de la empresa*

---

#### **2.4. El papel del carácter familiar sobre la IRSC**

Los máximos responsables de una empresa pueden mantener, en exclusiva, una relación profesional con la empresa o ser, a su vez, propietarios de ésta. Así, los objetivos, estrategias, políticas, comportamientos de sus *upper echelons*, de sus responsables y equipos de gobierno difieren entre empresas de estructura de propiedad familiar y empresas con estructura de propiedad no familiar (Haalien y House, 2005).

En este sentido, la separación entre propiedad y dirección presenta conflictos de intereses y formas de comportamientos diferentes, e, incluso, contrapuestas. En este caso, la monitorización y supervisión que ejerzan los propietarios será distinta en función de la estructura de propiedad de la empresa, de tal forma que la separación entre propiedad y dirección será menor en las EF que en las Empresas No Familiares (en adelante, “ENF”).

Además de la complejidad de las relaciones entre propiedad y dirección, la EF cuenta con actores intrínsecamente ligados a los miembros de la familia empresaria: a) la necesidad de proteger los intereses de los grupos con los que mantiene relación o realiza intercambio económico, y b) las emociones intrínsecas de la familia, donde juega un papel fundamental el sentimiento de pertenencia, continuidad y supervivencia a largo plazo y salvaguarda de los mismos intereses compartidos con un grupo de personas con los que se tiene el mayor lazo de unión, como es la familia.

Estos elementos, que son rasgos de las EF, están directamente relacionados con la relación con terceras personas (personas ajenas a los miembros de la familia empresaria), dado que las EF otorgan gran importancia a su imagen de marca y a su reputación para mantener la supervivencia y continuidad de la empresa. Por tanto, las EF están comprometidas con el cumplimiento de las demandas y expectativas de los grupos de interés que le rodean, que se refleja con un comportamiento socialmente responsable.

En primer lugar, es importante definir qué es una empresa con estructura de propiedad familiar. En este sentido, cabe destacar que los académicos no han llegado a un consenso todavía sobre la definición de EF. Algunos académicos definen la EF como aquella empresa que incluye un porcentaje de los miembros de una familia (porcentaje de propiedad) en el capital de la empresa (Anderson y Reeb, 2003), mientras que otros la definen considerando los miembros de la familia que dirigen y trabajan en la empresa (Mishra y McConaughy, 1999). La definición de Chua, Crisman y Sharma (1999) establece que lo que hace única a una EF es la influencia de un grupo familiar en la propiedad, gobierno, dirección y sucesión de la empresa, como en los objetivos, estructura y estrategias de ésta.

Por lo que respecta a la consideración de la empresa familiar en España, en el año 2001, el Senado llevó a cabo un informe que establecía cuáles debían de ser las características básicas de la EF en España: a) un gran porcentaje de participación de una empresa la ostente un grupo familiar; b) el control de la empresa recaiga en la familia, c) algún miembro de la familia gestione la empresa, y d) deseo de supervivencia y continuidad en la propiedad y gestión de la empresa por parte de la familia, produciéndose así la sucesión generacional. Así, se puede concluir con que las empresas familiares son aquellas sobre las cuales las familias ejercen una influencia directa a través de la propiedad y el control, y en algunos casos, a través de la dirección de la propia familia. En esta tesis doctoral consideramos como EF aquellas que tienen únicamente estructura de propiedad familiar.

Una vez considerado el alcance de la EF, nos centramos en analizar la relación que la EF puede tener con los comportamientos socialmente irresponsables.

Cabe destacar que una de las principales características de las empresas familiares es la predisposición a pensar en la unidad organizacional como un todo y con una trayectoria a largo plazo (Litz, 1997). En este sentido, Miller y Le Bretton- Miller (2006) establecen que la EF está caracterizada por los siguientes aspectos: a) continuidad, considerado como el sueño aparejado a la supervivencia de la empresa en manos de su familia a lo largo de los años, b) comunidad, considerada como una tribu, donde prima la importancia de la fidelidad, iniciativa y colaboración, c) conexión, considerada como el

fomento de relaciones con terceros externos a la empresa, y d) comandar, considerada como la adaptación y actuación de manera libre. Por tanto, las empresas dirigidos y controlados por miembros de una misma familia tienen como objetivos principales la supervivencia y continuidad de la empresa a largo plazo, promovido, fundamentalmente, por la colaboración entre sus miembros y la búsqueda del interés general de la familia por encima del interés particular.

La literatura académica, ha demostrado la existencia de una relación positiva entre EF y RSC. En este sentido, Miller, Steier y Le Breton-Miller (2003) entienden que la EF está relacionada con valores como la calidad del producto, respeto y protección de empleados, implicación con la comunidad, continuidad de las políticas de dirección y enfoque corporativo -lo que conlleva que estas empresas estén más preocupadas por su reputación-, orientación a largo plazo, respeto por la tradición y los valores familiares y continuidad de la empresa. Así, mantienen algunos de sus principios de actuación, porque son parte de su cultura empresarial, que suele estar muy ligada a la vida de familia que se involucra activamente en iniciativas sociales y medioambientales, ya que, al hacerlo, mejoran su desempeño no financiero y la riqueza socioemocional<sup>19</sup> (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2010; Cennamo, Berrone, Cruz y Gómez Mejía, 2012; Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012).

Este grupo de autores consideran que la riqueza socioemocional (en adelante, “SEW”) es un rasgo exclusivo de las EF, las cuales se caracterizan por preservar la riqueza emocional por encima de los aspectos económicos de la empresa. La SEW es un rasgo interno de la familiar empresaria y hace referencia a aspectos tales como: la perpetuación del nombre de la empresa familiar, los valores familiares, el control de la empresa por la familia y el empleo de sus miembros, las necesidades de pertenencia, afecto e intimidad, la preservación del capital social de la empresa, que se basan o identifican con el nombre de la familia, la habilidad para ejercer la autoridad, la preservación de la dinastía familiar, la continuidad del estilo de vida familiar, el cumplimiento de las obligaciones de la familia sobre la base de los lazos de sangre, la oportunidad de ser altruista con miembros de la

---

<sup>19</sup> El término “Riqueza Socioemocional” o “SEW” fue acuñado por primera vez en 2007 por Gómez-Mejía acompañado de otros autores.

familia, etc. Todo esto supone la identificación de los miembros de la familia con la empresa, preservando los lazos de unión entre los miembros de la familia junto con un profundo apego emocional de todos los miembros, que servirá de base para la toma de decisiones. La protección de la SEW, por su fuerte identificación e implicación del nombre familiar con la empresa conlleva una visión a largo plazo, supervivencia, mayor compromiso y mayor reputación.

Las conclusiones alcanzadas por los trabajos de este grupo de autores establecen que, debido a la SEW, las EF tienden a actuar de tal modo que se cause el mínimo daño a su empresa y a los actores que la rodean, mejorando, además, la probabilidad de supervivencia de la empresa. Además, las EF, conducidas por la necesidad de reforzar el legado de la riqueza socioemocional de la familia, buscan, continuamente, el respaldo y la aprobación de sus grupos de interés (Stavrou y Swiercz, 1998; Dyer y Whetten, 2006; Cruz, Gómez-Mejía y Becerra, 2010; Berrone et al., 2010). Dyer y Whetten (2006), utilizando datos extraídos de S&P 500, demostraron que las EF tienen menos predisposición a llevar a cabo menos actividades sociales o medioambientales dañinas que las ENF. Berrone et al., (2010) expusieron en su trabajo empírico que, las EF tienen menos probabilidad de contaminar para mejorar la imagen y reputación de la familia; es decir, para proteger su SEW y para perjudicar en menor medida a sus grupos de interés, por lo que las EF tienen menor probabilidad de comportarse de manera socialmente irresponsable.

Según Laguir et al., (2016) la EF pequeña y mediana consigue la maximización de su beneficio cumpliendo con las expectativas de los *stakeholders* (fundamentalmente de clientes y empleados), por lo que puede existir una menor probabilidad de manera socialmente irresponsable que las ENF. En general, las empresas familiares destinan más recursos para promover valores ecológicos en sus operaciones, para realizar auditorías de las condiciones laborales de los proveedores y para contribuir financieramente a actividades sociales. Por tanto, la EF está interesada en conseguir una buena reputación y las acciones de RSC pueden ser una forma de conseguirlo.

En definitiva, la EF, debido a su SEW, se caracteriza por llevar a cabo una gestión estratégica a largo plazo, un mayor interés por la supervivencia y continuidad de la misma y un compromiso basado en la mejora de la reputación corporativa, más proclives a la

involucración en actividades altruistas para reforzar su ego y a invertir en acciones de RSC en beneficio de todos los *stakeholders*. Además, las EF se caracterizan por tener una orientación más colaborativa, más relacional y colectivista, lo que les conduce a considerar a los grupos de interés y serán, por tanto, menos proclives a ignorar las consecuencias negativas de sus actos o a no considerar las herramientas necesarias para prevenir comportamientos dañinos.

Por último, cabe destacar que la adopción de políticas de RSC es una decisión estratégica, tomada por los directivos y supervisada por los miembros del Consejo de Administración. La preocupación sobre asuntos de RSC del Consejo de Administración, que funciona como órgano de control de las empresas, está cada vez más presente en estos órganos (Jamali, Safieddine y Rabbath, 2008). En el caso de las EF, éstas cuentan con órganos de control potentes para salvaguardar los intereses de propietarios. El hecho de que las EF cuenten con este tipo de órganos propicia que exista un mayor control sobre ciertos comportamientos de los máximos responsables de las empresas, pues se velará por garantizar la supervivencia de la empresa, sus intereses económicos, pero también velará por cumplir con las expectativas que los grupos de interés de las empresas familiares demandan.

En resumen, (i) la predisposición hacia la continuidad y la supervivencia de la empresa a largo plazo, (ii) la importancia que se le otorga al impacto de la toma de decisiones en la reputación familiar, (iii) el compromiso y la colaboración con terceros, mostrando el respeto y la preocupación por intereses ajenos por encima del interés particular, (iv) su finalidad es la mejora de su desempeño no financiero y de la riqueza socioemocional, y (v) un mayor control por órganos de las empresas familiares hacia asuntos de RSC. Por todo ello, el carácter familiar de la empresa incide negativamente en la aparición de comportamientos socialmente irresponsables.

---

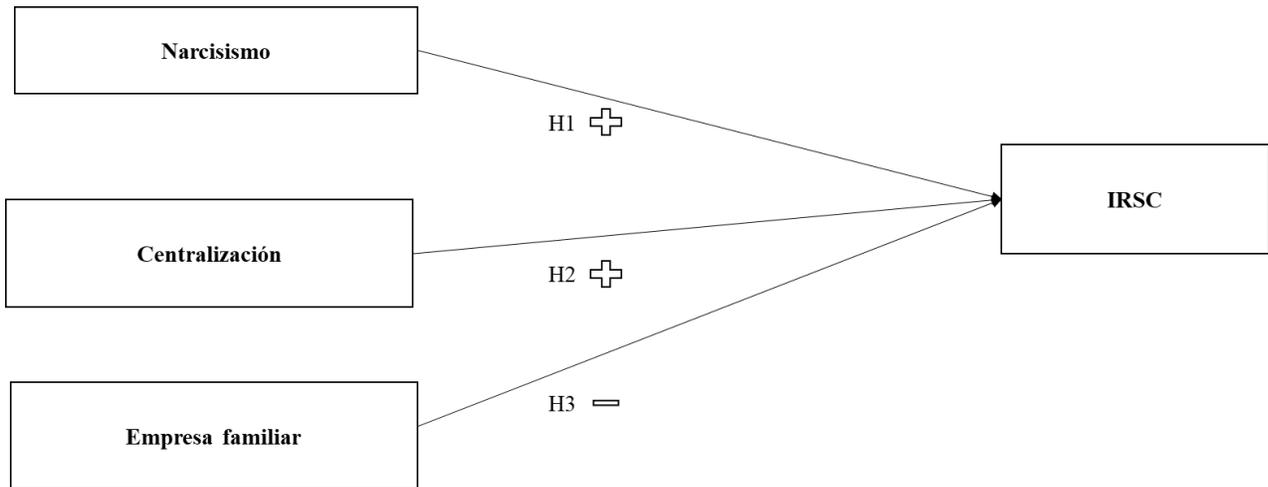
*H<sub>3</sub>: El carácter familiar de la empresa está relacionado directa y negativamente con el grado de IRSC de la empresa*

---

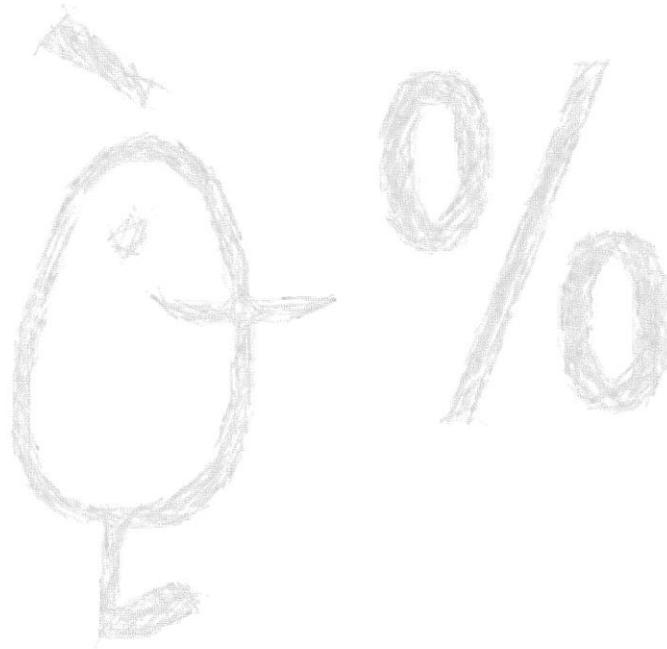
## 2.5. Modelo teórico objeto de estudio

Por tanto, en base a las tres hipótesis de investigación establecidas, el modelo teórico objeto de nuestro estudio de investigación empírico se presenta en la siguiente ilustración:

**Ilustración 2. Modelo teórico de la tesis doctoral**



*Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico revisado*



## ***Capítulo 3. Metodología de investigación***



## ***Capítulo 3.***

### ***Metodología de investigación***

En este capítulo se va a abordar, en primer lugar, el método de investigación seleccionado para este trabajo empírico. A continuación, analizaremos el procedimiento de obtención de la muestra de datos utilizada y, para finalizar, llevaremos a cabo el estudio de la metodología del estudio para cada una de las variables seleccionadas.

La metodología cuantitativa ha sido seleccionada para este trabajo por los siguientes motivos: a) proporciona una medición objetiva y específica de las variables objeto de estudio y, a su vez, ofrece resultados estadísticos cuantificables y fiables, b) analiza las relaciones de causalidad, pues el objetivo es contrastar hipótesis que se deducen de teorías, y que pueden ser demostradas a través de análisis de datos, y c) nos permite la utilización de técnicas estadísticas para validar los hallazgos encontrados.

El tipo de estudio es transversal, pues mide las relaciones existentes entre los conceptos objeto de investigación en un momento determinado de tiempo (McCallum y

Austun, 2000). En esta tesis doctoral se ha seleccionado este tipo de estudio, debido a que nuestro objetivo es medir los resultados en un solo momento temporal.

Para este estudio hemos utilizado una muestra de 86 empresas españolas que han sido investigadas, acusadas o condenadas por llevar a cabo IRSC durante el período 2005 a 2012, pertenecientes a una variedad de industrias. Para llegar a las 86 empresas que componen la muestra final del estudio, se ha llevado a cabo un procedimiento de recolección de datos, tal y como a continuación detallamos.

### **3.1. Recolección de datos y muestra objeto de estudio**

#### **3.1.1. Recolección de datos**

El proceso de recolección de datos trata de la obtención de información útil de la muestra objetivo de las preguntas de investigación (Churchill, 1987). En base a la literatura académica, existen diferentes métodos de recolección de datos, que podemos clasificar como métodos primarios; es decir, los datos se obtienen en su lugar de origen (reuniones personales, encuestas, llamadas telefónicas, correos electrónicos), y como métodos secundarios; es decir, los datos no se obtienen en su lugar de origen, sino que se aprovechan de los datos previamente tomados por otras personas (libros, noticias, documentos, censos, bases de datos, etc.) (Cowton, 1998; Au, 2000; Luo y Bhattacharya, 2006). En la presente tesis doctoral hemos utilizado, en todos los casos, fuentes de información secundarias para obtener los datos de todas las variables de nuestro estudio. En concreto, la recolección de datos se ha llevado a cabo durante el período comprendido entre noviembre de 2015 y febrero de 2017.

En primer lugar, el primer paso de la recolección de datos consistió en llevar a cabo una búsqueda inicial sobre empresas españolas investigadas, acusadas y/o condenadas por haber llevado a cabo IRSC durante los años 2005 a 2012; cabe destacar que en esta tesis doctoral entendemos por comportamientos socialmente irresponsables o IRSC, aquellos comportamientos que han implicado la comisión de delitos tipificados en el Código Penal

español<sup>20</sup> (en adelante, “CP”) o la realización de prácticas anticompetitivas reguladas por la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia (en adelante, “LDC”) y sancionadas por el Tribunal de Defensa de la Competencia (en adelante, “TDC”), y que han ocasionado un daño o perjuicio en una o varias dimensiones que forman la RSC (económica, social o medioambiental).

En este sentido, se realizaron dos búsquedas distintas: (1) una primera búsqueda se realizó, utilizando la base de datos Factiva y la herramienta de Google, *Google News*, sobre noticias en prensa de empresas que hubieran aparecido como acusadas, investigadas o sancionadas por la comisión de delitos tipificados en el CP, abarcando las dimensiones económica, social y medioambiental. La búsqueda se confeccionó utilizando las siguientes palabras clave: \*corrupción, \*fraude, \*soborno, \*blanqueo capitales, \*malversación de fondos, \*falseamiento de la contabilidad, \*falsedad documental \*abusos de condiciones de trabajo de los empleados, \*acoso sexual, \*desastres ecológicos, \*desastres medioambientales, \*financiación ilegal de partidos políticos\*delitos urbanísticos, \*delitos fiscales, \*prevaricación, \*delitos societarios, y, (2) una segunda búsqueda, que se centró en aquellas empresas que hubieron sido sancionadas por el TDC por la realización de alguna de las prácticas anticompetitivas reguladas en la LDC. Ambas búsquedas arrojaron una muestra preliminar compuesta por 259 empresas.

A partir de esta muestra preliminar de empresas, acotamos la muestra en función de la posibilidad de recolección de datos sobre las variables independientes, cuya recolección de datos se realizó, también, a partir de bases de datos secundarias. Así, se procedió a recolectar información sobre la variable narcisismo del máximo responsable de la empresa de las 259 empresas de la muestra preliminar. Para ello, recolectamos información de los máximos responsables de la empresa a través de SABI y ORBIS <sup>21</sup> y, en su caso, otras fuentes como sus correspondientes páginas web o noticias de prensa. Descartamos 17

---

<sup>20</sup> El Código Penal está regulado por la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica, de 23 de noviembre, del Código Penal.

<sup>21</sup> Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos o SABI es una base de datos que contiene información de corte económico-financiera de más de 2.000.000 de empresas españolas. La base de datos ORBIS es una base de datos que contiene información de corte económico-financiero que contiene información de corte económico-financiera de más de 200 millones de empresas a nivel global (<https://www.bvdinfo.com>)

empresas de la muestra inicial de 259 empresas, por no contar con información sobre sus máximos responsables, obteniendo, así, una muestra de 242 empresas.

Posteriormente, acudimos a la base de datos LinkedIn<sup>22</sup> para obtener los datos necesarios para medir la variable narcisismo de estas 242 empresas. Sin embargo, solamente cuentan con perfil profesional en LinkedIn los máximos responsables de 86 empresas, por lo que descartamos 173 de la muestra de 242 empresas.

Por último, acudimos de nuevo a SABI y ORBIS y a la base de datos del Instituto de Empresa Familiar, y comprobamos que contábamos con la información necesaria para medir las variables independientes “centralización” y “EF”. Por tanto, ya no descartamos más empresas y la muestra final objeto de este estudio se restringió a 86 empresas. Las características de la muestra final de empresas se analiza a continuación.

### **3.1.2. Muestra objeto de estudio**

De las 86 empresas de la muestra final, 18 de ellas han sido condenadas por el TDC por haber llevado a cabo prácticas anticompetitivas, mientras que 68 han sido investigadas, acusadas o condenadas por la comisión de delitos. Los delitos objeto de investigación ascienden a 22, mientras que la tipología de las prácticas anticompetitivas asciende a 3, tal y como se recogen en las siguientes tablas 7 y 8.

**Tabla 7. Delitos objeto de la muestra**

<b>TIPOLOGÍA DE DELITO</b>	<b>REGULACIÓN</b>
Delito de abuso condiciones trabajadores	Artículo 311 y ss CP
Delito de acoso sexual	Artículo 184 CP
Delito de administración desleal	Artículo 252 CP
Delito de apropiación indebida	Artículo 253 y ss CP
De la receptación y blanqueo de capitales	Artículo 298 y 302 CP
De los delitos contra los recursos naturales y el medioambiente	Artículo 325 y ss CP
De los delitos sobre la ordenación del territorio y el urbanismo	Artículo 319 CP
Delito contra Hacienda Pública	Artículo 305 CP
Delito contra la Hacienda Pública y Seguridad Social (fraude subvenciones)	Artículo 308 CP
Delito contra la Seguridad Social	Artículo 307 bis y 307 ter CP
Delito de cohecho	Artículo 419 y ss CP

---

<sup>22</sup> LinkedIn es una red social profesional mundial que fue creada en el año 2002 y que cuenta con 500 millones de usuarios en 200 países y territorios de todo el mundo. Su objetivo es conectar a los profesionales del mundo para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento (<https://press.linkedin.com>)

TIPOLOGÍA DE DELITO	REGULACIÓN
Delito de corrupción	Artículo 286 bis y 286 ter CP
Delito de malversación	Artículo 432 y ss CP
Delito de prevaricación	Artículo 404 y ss CP
Delito de tráfico de influencias	Artículo 428 y ss CP
Delitos societarios	Artículo 290 y ss CP
Delito de estafa	Artículo 249 y 251 CP
Delito de falseamiento e incumplimiento de llevanza de documentación mercantil, contable y registros fiscales	Artículo 310 CP
Delito de financiación ilegal partidos políticos	Artículo 304 bis y 304 ter CP
Delito de fraudes y exacciones ilegales	Artículo 436 y ss CP
Delito de insolvencia punible	Artículo 259 y ss CP
Delito de negociaciones prohibidas	Artículo 439 y ss CP

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8. Prácticas anticompetitivas objeto de la muestra**

TIPOLOGÍA DE PRÁCTICA ANTICOMPETITIVA	REGULACIÓN
Infracción del cártel de fijación de precios	Artículo 1 LDC. Conductas colusorias
Acuerdo de reparto de mercado	Artículo 1 LDC. Conductas colusorias
Negativa de suministro	Artículo 2 LDC. Abuso de posición dominante

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que, por un lado, las empresas de la muestra han sido investigadas, acusadas o condenadas por llevar a cabo entre 1 a 7 delitos; es decir, se ha contado con empresas que han podido cometer únicamente 1 delito, mientras que otras han podido cometer hasta 7 delitos. Por otro lado, las empresas condenadas por el TDC han cometido entre una y tres prácticas anticompetitivas reguladas por la LDC.

Por lo que respecta a la tipología de las empresas de la muestra, destacamos que el 65% de las empresas de la muestra son PYMES y el resto, son grandes empresas. Además, el 37% de las empresas pertenecen al sector secundario, mientras que el 63% pertenecen al sector terciario. No se han puesto restricciones al tamaño de las empresas ni a los sectores de actividad, para así contar con una mayor variabilidad de la muestra.

Los motivos que justifican la selección de los criterios espacio y tiempo son los siguientes: a) por lo que respecta a la zona geográfica, se seleccionó el territorio español dada la mejor accesibilidad en la recolección de la información de estas empresas al encontrarnos también en esta zona geográfica. Otra razón por la que seleccionamos el territorio español se debe a que, a la hora de la búsqueda de noticias de prensa, Google

destaca, en primer lugar, aquellas noticias que se dan en el país donde la persona está realizando su búsqueda. Aunque en un primer momento la estrategia de búsqueda comprendía empresas internacionales, nos dimos cuenta de que, a la hora de la recolección de los datos, contábamos con más noticias de empresas españolas que, por ejemplo, de otros países, donde su nivel de corrupción era más alto que España, y b) por lo que concierne a las razones que justifican la selección del período 2005-2012, señalar que: (i) como año inicial, se seleccionó el año 2005 dado que uno de los objetivos consistió en establecer un lapso de tiempo de 10 años entre el primer año de realización de un comportamiento socialmente irresponsable y el inicio de la recolección de datos, que comenzó en noviembre de 2015, (ii) como último año se seleccionó el año 2012, pues consideramos que las publicaciones de las noticias sobre comportamientos socialmente irresponsables salen a la luz, no en el mismo año, sino en años posteriores, y dado que la recolección de datos se inició a finales del año 2015 - una vez decidido el tema central de la tesis doctoral-, se consideró el año 2012 como límite del período objeto de este trabajo, y, finalmente, (iii) consideramos relevante establecer este período de tiempo, pues ha supuesto una etapa muy inestable y crítica para la economía española (el período objeto de análisis incluye una etapa pre-crisis económica (período 2005-2007) y una etapa de crisis económica (período 2008-2012)), períodos claves para la emergencia de numerosos comportamientos socialmente irresponsables corporativos.

### **3.2. Las variables del estudio**

#### ***3.2.1. Variable dependiente: Irresponsabilidad Social Corporativa***

Como primer paso para la construcción de la variable dependiente Irresponsabilidad Social Corporativa, se seleccionaron aquellas empresas sobre las que ha existido o existe una investigación, acusación o procedimiento judicial en curso o finalizado, sin ser necesario sentencia o resolución sobre el mismo, como consecuencia de la realización de un comportamiento socialmente irresponsable (Godfrey, Merrill y Hansen, 2009).

Para obtener los datos sobre la variable IRSC, no acudimos a bases de datos primarias, sino que acudimos a bases de datos secundarias. La razón que explica este hecho reside en que los máximos responsables de las empresas se muestran cautos en distribuir

este tipo de información sobre este tipo de comportamientos, alejados de ser calificados como responsables y éticos. En concreto, los datos sobre IRSC fueron obtenidos tanto de noticias publicadas en medios de comunicación *on-line*, como de resoluciones públicas y publicadas por el TDC (Godfrey et al., 2009; Wong et al., 2011).

De cara a medir este variable, cabe destacar que, generalmente, los trabajos empíricos que han medido la IRSC han utilizado la base de datos Kinder, Lydenberg, Domini Research & Analytics (en adelante, “KLD”). KLD publica una serie de indicadores binarios de fortalezas y debilidades en una gran variedad de categorías de Responsabilidad Social Corporativa: derechos humanos, relaciones entre empleados, temas controvertidos, aspectos medioambientales, producto y aspectos de la comunidad (Hart y Sharfman, 2015; Wood, 2010; Muller y Kräussl, 2011; Strike et al., 2006). La suma de estos indicadores determina si una empresa es socialmente responsable o socialmente irresponsable. Sin embargo, en este trabajo se parte de la base de que las empresas de la muestra son ya socialmente irresponsables. De ese modo, el objetivo del trabajo está focalizado en determinar la gravedad de los comportamientos socialmente irresponsables. Para ello, se consideró que, para la medición de dicha gravedad, en primer lugar, se utilizarían las penas asociadas a cada comportamiento socialmente irresponsable reguladas en su legislación y, en segundo lugar, se procedería a la determinación de la gravedad de estos comportamientos a partir de la valoración de un grupo de expertos que desarrollan su actividad profesional en el ámbito empresarial y en el ámbito jurídico.

Así pues, la determinación final de la gravedad de cada comportamiento socialmente irresponsable está precedido por la realización de un largo proceso que consistió en las siguientes etapas:

### **a) Selección de los criterios para la valoración de la gravedad de los comportamientos socialmente irresponsables**

Como sabemos, la recolección de datos sobre la variable IRSC se ha realizado acudiendo a noticias sobre empresas que han sido investigadas, acusadas y/o sancionadas por la comisión de un delito tipificado en el CP o condenadas en resoluciones del TDC por la comisión de algunas de las prácticas anticompetitivas reguladas en la LDC.

En este sentido, tanto el CP como la LDC incluyen, respectivamente, un apartado donde se regulan las penas y sanciones asociadas a los delitos y a las prácticas anticompetitivas, por lo que se consideró que la gravedad de estas penas y sanciones podría ser un criterio adecuado para la valoración de la IRSC.

Tras esto, y con el objetivo de que confirmaran y/o realizaran las consideraciones necesarias sobre esta primera aproximación, se procedió a contactar con dos profesionales expertos de las áreas objeto de estudio: por un lado, se contactó con una persona del ámbito jurídico-penal (juez de Instrucción) y, por otro lado, se contactó con una persona del ámbito jurídico-mercantil (profesor de Derecho Mercantil y presidente de la Comisión de Defensa de la Competencia de la Comunitat Valenciana), quienes, detalladamente, explicaron el procedimiento de imposición de las penas y sanciones aparejadas a los delitos tipificados por el CP y para las prácticas anticompetitivas reguladas por la LDC.

Tras estas reuniones, se procedió a revisar la regulación de las penas asociadas a los comportamientos socialmente irresponsables de las empresas de la muestra.

A continuación, detallamos cuáles fueron las conclusiones alcanzadas de esta revisión:

- **Sanciones de la Ley de Defensa de la Competencia**

Según el artículo 63 LDC, las infracciones se clasifican en leves, menos graves y graves. Las sanciones son siempre pecuniarias y se calculan considerando un porcentaje del volumen total de negocios de la empresa infractora (el % varía dependiendo de la gravedad de la infracción).

Conforme lo establecido por el artículo 64 LDC, el importe de las sanciones<sup>23</sup> se fija atendiendo a criterios como: (i) dimensión y características del tamaño, (ii) cuota de mercado de la empresa, (iii) alcance de la infracción, (iv) la duración de la infracción, (v) efecto sobre derechos e intereses de consumidores y usuarios, (vi) beneficios ilícitos obtenidos, (vii) circunstancias agravantes y atenuantes, y (viii) repetición de la infracción.

---

<sup>23</sup> Además de las sanciones económicas, la Comisión Nacional de Competencia puede imponer multas coercitivas.

- **Sanciones del Código Penal**

Según el artículo 33 CP, las penas asociadas a los delitos también se clasifican en leves, menos graves y graves. Al contrario de las sanciones aparejadas a la comisión de prácticas anticompetitivas, las penas reguladas en el CP pueden ser penas privativas de libertad, penas privativas de derechos, penas de multas pecuniarias o penas accesorias. En este sentido, es importante destacar que los delitos objeto de estudio llevan aparejada, en todos los casos, la pena privativa de libertad únicamente o, junto a la pena de prisión, también lleva aparejada la pena de multa pecuniaria. Por tanto, para la concreción de las sanciones de los delitos, nos hemos centrado en el estudio de las penas privativas de libertad y en las penas de multa pecuniaria.

Por un lado, conforme al artículo 36 del Código Penal, la pena privativa de libertad que consiste en la prisión permanente revisable, la prisión, la localización permanente y la responsabilidad personal subsidiaria por impago de multa, tiene una duración mínima de 3 meses, mientras que la máxima es de 20 años. Por otro lado, la pena de multa pecuniaria consiste en la imposición al condenado de una sanción pecuniaria. Conforme a los artículos 50 y siguientes CP, la pena de multa se impone, salvo que la Ley disponga otra cosa, por el sistema de días-multa, siendo su extensión mínima de diez días y la máxima de dos años, con una cuota diaria que tendrá un mínimo de dos y un máximo de 400 euros<sup>24</sup>. La determinación de las penas está sujeta a una serie de criterios: (i) gravedad del delito cometido, (ii) reincidencia, (iii) otras circunstancias que atenúan o agravan la condena, y (iv) concurrencia de delitos. En todo caso, el juez no puede fijar una pena superior a lo establecido por el fiscal o la acusación, pero puede fijar, de manera parcial, la pena, siempre que se encuentre dentro de los límites considerados para cada delito.

En definitiva, al existir delitos que no llevan aparejada multa pecuniaria, y, además, tanto en la Ley de Defensa de la Competencia como en el Código Penal se establecen criterios diferentes para fijar la cuantía de la pena económica (porcentaje sobre

---

<sup>24</sup> Los Jueces o Tribunales determinarán motivadamente la extensión de la pena dentro de los límites establecidos para cada delito y según las reglas del capítulo II de este Título. Igualmente, fijarán en la sentencia, el importe de estas cuotas, teniendo en cuenta para ello exclusivamente la situación económica del reo, deducida de su patrimonio, ingresos, obligaciones y cargas familiares y demás circunstancias personales del mismo.

volumen de negocio en el caso de la LDC, y período de tiempo y límite mínimo-máximo de importe fijo en el CP), no podríamos establecer una valoración de la gravedad considerando, únicamente, las sanciones pecuniarias.

Por tanto, consideramos necesario solicitar ayuda a expertos en la materia únicamente para establecer la IRSC de las empresas, que han sido investigadas, acusadas o condenadas por la comisión de delitos tipificados en el CP, y no para las que han sido condenadas por prácticas anticompetitivas, por los siguientes motivos: (i) para las prácticas anticompetitivas el cálculo de las sanciones sigue un procedimiento imparcial - su resultado es fruto del cálculo de cifras objetivas, como es el cálculo del volumen de negocios de la empresa infractora-, y (ii) el procedimiento para calcular las penas de los delitos es más complejo, debido a que: a) cada uno de los delitos lleva asociada una pena que incluye diferentes años, b) no todas las empresas de nuestra muestra han sido sancionadas, ya que, también, se consideran empresas de la muestra aquellas investigadas o acusadas por la comisión de delitos, y, por último, c) el mecanismo de fijación de las penas asociadas a los delitos es más complejo, pues entra en juego la valoración parcial de Jueces y Tribunales sobre circunstancias que rodean la comisión de cada delito.

Por último, cabe destacar que la revisión de las sanciones de los delitos y de las prácticas anticompetitivas arroja la siguiente conclusión: los delitos son considerados más graves que las prácticas anticompetitivas, pues las prácticas anticompetitivas, solamente, llevan aparejadas sanciones pecuniarias<sup>25</sup>, mientras que los delitos llevan aparejadas, además de multas pecuniarias, las penas de prisión, las cuales son consideradas más graves que las multas pecuniarias<sup>26</sup>. Por tanto, en esta tesis, aquellas empresas sancionadas, únicamente, por prácticas anticompetitivas se consideran con una IRSC de menor gravedad que aquellas investigadas, acusadas y/o sancionados por comisión de delitos.

Tras las conclusiones alcanzadas en esta primera parte, iniciamos la siguiente etapa: la determinación de la gravedad de la IRSC -delitos- por parte de un grupo de expertos.

---

<sup>25</sup> Las sanciones asociadas a las prácticas anticompetitivas reguladas en la LDC se calculan atendiendo al porcentaje sobre el volumen de negocios total de la empresa infractora, que puede ser 1% (para infracciones leves), 5% (para infracciones graves) y 10% (para infracciones muy graves), según se regula en el artículo 63 LDC.

<sup>26</sup> Según los artículos 32 CP y siguientes del CP, que regulan la gravedad de las penas, establecen que las penas de prisión se regulan para los delitos con penas graves y menos graves. Los delitos leves llevan asociada pena de multa pecuniaria, pero en ningún caso llevan asociada pena de prisión).

## **b) Juicio de expertos para la fijación de la gravedad de los comportamientos socialmente irresponsables- delitos-**

Con el propósito de establecer la valoración de la gravedad de los 22 tipos de delitos por los que 68 empresas de la muestra final objeto de estudio han sido investigadas, acusadas o sancionadas (las 18 empresas restantes están sancionadas por la comisión de prácticas anticompetitivas), consideramos necesario contar con la colaboración de un grupo amplio de expertos en el ámbito jurídico y en el ámbito empresarial. Según Utkin (2006), la consulta a expertos es muy útil cuando parte de la información experimental está limitada, como ocurre en este trabajo. Así pues, el juicio de expertos es clave para esta tesis doctoral, porque al contar con un grupo de personas cualificadas, con una opinión informada y con conocimiento y experiencia en el ámbito de estudio, ha permitido contar con valoraciones precisas para fijar la gravedad de los comportamientos socialmente irresponsables (Skjong y Wentworht, 2000)<sup>27</sup>.

- **Selección del grupo de expertos**

La selección del grupo de expertos consiste en escoger a personas ligadas con el objeto de estudio y que puedan contribuir al estudio con ideas formadas e interesadas sobre el tema; es decir, son personas que están afectados, interesados o son estudiosos en el campo de estudio (Pill, 1971).

La selección de expertos de la presente tesis doctoral se realizó en función de su conocimiento y experiencia sobre el tema en cuestión. En concreto, el criterio seguido para la selección de expertos se basó en el criterio lógico: a) por su conocimiento en la valoración de gravedad de los delitos y la capacidad de determinación de la pena asociada a éstos, b) por su experiencia y, consiguiente capacidad de opinión del tema, como máximo responsable de empresas, y c) por su relevancia como especialistas, que han desarrollado su vida profesional enfocándose en el estudio de la Dirección de Empresas y/o del Derecho. No se han seleccionado a expertos directamente afectados – por ejemplo, máximos

---

<sup>27</sup> Este procedimiento ha sido muy útil en nuestro trabajo de investigación, pues es un trabajo exploratorio y, nunca antes, se había realizado este tipo de trabajo en el ámbito de la IRSC.

ejecutivos de empresas de la muestra-, para así evitar posibles sesgos en relación con valoraciones subjetivas sobre la irresponsabilidad de sus empresas.

Así pues, seleccionamos a expertos nacionales, procedentes del ámbito jurídico (jueces, fiscales, abogados), del ámbito empresarial (directores generales o exdirectores generales de empresas, consultores de empresa) y del ámbito académico (profesores de Derecho Penal y de Dirección de Empresas).

El procedimiento de contacto y motivación para formar parte del panel de expertos se realizó, mayoritariamente, a través de una llamada telefónica (excepto en 5 casos, donde el contacto se hizo a través de correo electrónico), con el objetivo de instar, más si cabe, su participación; en concreto, se contactó con 22 expertos, a los cuales se les envió un cuestionario, a través de correo electrónico, en la primera semana del mes de abril de 2017 (en el **Anexo I** se incluye el correo electrónico enviado a los expertos para solicitar su colaboración). Este primer cuestionario, además, estuvo acompañado de una parte introductoria en la que se detallaban los objetivos de la realización de dicho cuestionario. Los expertos procedieron a expresar sus opiniones, y, como es natural, nos remitieron, finalmente, la información correspondiente. Cabe destacar que, de los 22 cuestionarios enviados inicialmente, fueron devueltos 17, lo cual representa el 77% de respuestas.

El panel de expertos está formado por 17 personas y su composición es la siguiente: dos jueces (un juez de Primera Instancia e Instrucción y un Magistrado), 4 fiscales (Fiscal Antidroga, Fiscal del Tribunal Constitucional, Fiscal de la Unidad de Criminalidad y Fiscal de la Sección territorial), 1 abogado experto en Derecho P, 1 responsable del departamento jurídico de una empresa mutualística, 3 abogados generalistas, 1 trabajador de Naciones Unidas, 2 profesores universitarios de Dirección de Empresas, 1 profesor universitario de Derecho Penal, 1 director general de una empresa industrial internacional, 1 exdirector general de una empresa valenciana del sector servicios y 1 empresario y consultor estratégico.

El número final de expertos es muy razonable, fundamentalmente, por la calidad de sus opiniones y, porque es una cifra que se sitúa en el rango aconsejado (10-30) para otras

técnicas similares, como es el método Delphi (Camisón y Cruz, 2008). Un mayor detalle de las características de los 17 expertos se incluye en el **Anexo II**.

Por último, estos expertos, fueron clasificados en tres grupos diferentes, en función de la especialidad, conocimiento y ámbito en el que desempeña su profesión. La IRSC puede ser percibida de forma diferente por distintos grupos de expertos, pues, aunque cuenta con un componente objetivo (tipificación de la pena), también cuenta con un componente subjetivo. En esta línea, las personas cuya especialidad del área de conocimiento o profesión cuenta con características o atributos similares, repercutirá en evaluaciones similares sobre un mismo tema (Tajfel, 2010). En este sentido, por lo que respecta a la especialidad y ámbito en el que desarrollan su profesión el grupo de expertos, cabe destacar que, por un lado, contamos con expertos que trabajan en un ámbito jurídico y su función es valorar y/o determinar la gravedad y pena asociada a delitos – ámbito en el que desarrollan su profesión los jueces y los fiscales- y, por otro lado, contamos con expertos que desempeñan su profesión en el ámbito jurídico, en concreto, se dedican a la docencia o son abogados, desempeñando su actividad profesional fuera de la esfera judicial. Asimismo, también seleccionamos a expertos que desarrollan su profesión en el ámbito empresarial, bien porque trabajan en empresas, bien porque son máximos responsables de éstas, o bien porque se dedican a la docencia en Dirección de Empresas.

Así pues, los 17 expertos quedaron clasificados en los siguientes tres grupos:

- Grupo 1: formado por 6 expertos pertenecientes al ámbito jurídico puro; es decir, son jueces o fiscales.
- Grupo 2: formado por 7 expertos pertenecientes al ámbito empresarial y otros; es decir, desarrollan su actividad profesional en empresas o son profesores en Dirección de Empresas.
- Grupo 3: formado por 4 expertos pertenecientes al ámbito jurídico general; es decir, abogados y profesores universitarios en Derecho.

- **Diseño de cuestionario**

En los cuestionarios se deben intentar recoger las opiniones cualitativas de los expertos en datos cuantitativos (Konow y Pérez, 1990). Los objetivos se centran en averiguar lo que saben u opinan los expertos sobre alguna cosa incierta, cómo van a influir el desarrollo de ciertos procesos en su toma de decisiones, o qué divergencia hay entre estas opiniones y las de otros estudios.

Dado la complejidad de su elaboración, resulta interesante, antes de emitir los formularios definitivos, someterlos a un test de calidad entre un reducido número de expertos. De tal modo, procedimos a seleccionar a 4 personas con formación jurídica y empresarial, para que efectuaran todas las cuestiones pertinentes y cambios que creyeran oportunos (Camisón y Cruz, 2008). Con este fin, el primer paso que se llevó a cabo fue el envío, en febrero de 2017, de un pretest a 4 personas con formación tanto en el ámbito jurídico como en el ámbito empresarial. En este pretest se incluyeron los 22 delitos extraídos de la revisión de noticias *on-line*. En este cuestionario, que estaba desarrollado en formato Word, se incluyó el nombre del delito junto con su correspondiente tipificación de la pena. Tras la realización de los cuestionarios, los 4 expertos nos ofrecieron *feedback* sobre aspectos concernientes a la comprensión de dichos cuestionarios.

Respecto al diseño de las preguntas, las respuestas fueran cerradas para facilitar un tratamiento informático de las respuestas; sin embargo, indicamos a los expertos que podían realizar comentarios adicionales respecto al diseño del cuestionario o relativas al contenido (por ejemplo, qué criterios subjetivos han seguido a la hora de contestar al cuestionario).

El cuestionario fue elaborado utilizando el formato Access, cuyo resultado fue una herramienta muy útil que nos permitió automatizar las preguntas y respuestas, facilitándole a los receptores la cumplimentación de éste. En este cuestionario incluimos una serie de preguntas, denominadas preguntas de escala, donde el experto debía asignar una graduación, a partir de una puntuación a cada una de las posibles opciones planteadas; éstas son las preguntas cuyo tratamiento cuantitativo y facilidad de respuesta es más sencillo, y en las que se puede observar la homogeneidad o dispersión de cada una de ellas.

(En el **Anexo III** se incluyen las imágenes de las diversas etapas que reflejan el funcionamiento de esta herramienta, junto con la explicación de las fases de las que consta el procedimiento de respuesta a las preguntas del cuestionario).

Tras la recepción de las valoraciones de cada uno de los delitos, procedimos a calcular la media<sup>28</sup> de la valoración de cada delito para cada grupo de expertos, de manera independiente. Por tanto, las valoraciones de cada grupo para cada delito son diferentes entre sí, como se observa en la siguiente tabla 9.<sup>29</sup>

**Tabla 9. Media de la valoración dada por cada uno de los tres grupos de expertos**

Tipología de delito	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Delito de abuso condiciones trabajadores	3,33	3,43	3,75
Delito de acoso sexual	3	3,14	2
Delito de administración desleal	2,67	3	2,5
Delito de apropiación indebida	2,33	3,57	2,75
De la receptación y blanqueo de capitales	3,67	3,29	2,75
De los delitos contra los recursos naturales y el medioambiente	3,33	2,43	2,75
De los delitos sobre la ordenación del territorio y el urbanismo	3,83	3,14	2,5
Delito contra Hacienda Pública	3,17	3,86	4,75
Delito contra la Hacienda Pública y Seguridad Social (fraude subvenciones)	4	3,86	4,25
Delito contra la Seguridad Social	3,33	2,71	4
Delito de cohecho	3,83	3,43	4,25
Delito de corrupción	4,67	3,29	3,75
Delito de malversación	3,83	4,57	4,75
Delito de prevaricación	4,33	3,57	2,5
Delito de tráfico de influencias	3,67	2,29	2,5
Delitos societarios	3	2	2,25
Delito de estafa	2,17	4,57	4,25
Delito de falseamiento e incumplimiento de llevanza de documentación mercantil, contable y registros fiscales	3	2,14	1,25
Delito de financiación ilegal partidos políticos	3,17	2,8	2,25
Delito de fraudes y exacciones ilegales	1,67	3,29	4,25
Delito de insolvencia punible	2,67	2,14	2
Delito de negociaciones prohibidas	1,5	2,57	2,75

Fuente: *Elaboración propia a partir de las valoraciones realizadas por los expertos*

<sup>28</sup> La media es una medida de valoración óptima para medir de manera global las respuestas de los expertos (Camisón y Cruz, 2008).

<sup>29</sup> El análisis sobre la convergencia de las opiniones de los expertos será realizado en el capítulo 4 "Análisis y discusión de resultados".

Así, y sabiendo que cada empresa ha podido cometer entre 1 hasta 7 delitos, consideramos que la gravedad de la IRSC asociada a cada empresa de la muestra ha sido la correspondiente al delito cuya valoración hubiese sido mayor; es decir, en caso de que la empresa, únicamente, fuera investigada, acusada o condenada por la comisión de un único delito, la valoración de la gravedad del comportamiento irresponsable es solamente la de ese delito, mientras que, en caso de que existieran 2 o más delitos, la gravedad de IRSC asociada a una empresa correspondería a la valoración de aquel delito cuya puntuación fuese superior.

Para obtener los valores de la variable IRSC se consideró la valoración mayor asignada al delito entre las valoraciones asignadas al total de los delitos realizados por cada empresa, incluida en la tabla 9, junto con la valoración de las prácticas anticompetitivas, considerando a los tres grupos de expertos previamente identificados:

- Valoración de IRSC correspondiente al Grupo 1: para cada una de las empresas de la muestra, se entiende que la gravedad de IRSC es la valoración de aquel delito cuya puntuación, dada por jueces y fiscales, ha sido la puntuación más alta de entre el total de las puntuaciones asignadas a todos los delitos realizados por la empresa. Si la empresa ha cometido únicamente una práctica anticompetitiva, la puntuación de IRSC de esa empresa ha sido de 1.
- Valoración de IRSC correspondiente al Grupo 2: para cada una de las empresas de la muestra, se entiende que la gravedad de IRSC es la valoración de aquel delito, cuya puntuación, dada por expertos que desarrollan su actividad en el ámbito de la Dirección de Empresas, ha sido la puntuación más alta de entre el total de las puntuaciones asignadas a todos los delitos realizados por la empresa. Si la empresa ha cometido únicamente una práctica anticompetitiva, la puntuación de IRSC de esa empresa ha sido de 1.
- Valoración de IRSC correspondiente Grupo 3: para cada una de las empresas de la muestra, se entiende que la gravedad de IRSC es la valoración de aquel delito cuya puntuación, dada por abogados o profesores de Derecho, ha sido la puntuación más alta de entre el total de las puntuaciones asignadas a todos los delitos realizados por

la empresa. Si la empresa ha cometido únicamente una práctica anticompetitiva, la puntuación de IRSC de esa empresa ha sido de 1.

### **3.2.2. Variables independientes**

#### **3.2.2.1. Narcisismo del máximo responsable de la empresa**

En primer lugar, respecto a la variable independiente narcisismo, la unidad de análisis es el máximo responsable de la empresa (CEO y/o presidente del Consejo de Administración), que ha sido investigado, acusado o penado por haber cometido el delito que ha provocado la IRSC de la empresa.

El narcisismo es un constructo psicológico muy difícil de medir. Hasta hace aproximadamente 40 años, los trabajos sobre la medición de narcisismo habían sido muy escasos. Fundamentalmente, los primeros trabajos se habían centrado en evaluar el narcisismo como un trastorno de la personalidad. Fue en 1979, cuando, alejados de la perspectiva de la medición del narcisismo como un trastorno de la personalidad, se creó la primera escala centrada en medir el grado de narcisismo en la personalidad del individuo denominada *Narcissistic Personality Inventory* (en adelante, “NPI”). La información sobre el narcisismo se obtenía a partir de las encuestas realizadas a individuos. Esta escala ha sido utilizada a lo largo de los años.

Sin embargo, la utilización de la escala NPI para medir el narcisismo en esta tesis doctoral no resulta válida, dado que los responsables de las empresas son reticentes a la hora de hablar sobre cuestiones sensibles relativas a su personalidad, como es, precisamente, contestar a preguntas relacionadas con el narcisismo. De hecho, este tipo de cuestiones arroja un bajo ratio de respuestas (Cycyota y Harrison, 2006). En este sentido, y siguiendo las características de otras técnicas consideradas más modestas para medir los rasgos de personalidad relacionados con el poder y con el exceso de seguridad, Chatterjee y Hambrick (2007) fueron pioneros en la creación de una escala de medición de narcisismo de los CEOs, en base a fuentes de datos secundarias. Para la elaboración de su escala, consideraron dos tipos de criterios: (i) cada indicador debía ser reflejo de la voluntad del CEO; es decir, para calificarlo como característica de la personalidad del CEO, el indicador tendría que estar, necesariamente, bajo el control del CEO, y (ii) cada indicador tendría

que reflejar uno o más aspectos de la personalidad del CEO<sup>30</sup>. Todo ello dio lugar a una escala de narcisismo, configurada por 5 indicadores: a) la prominencia de la fotografía del CEO en las memorias anuales, b) la prominencia del CEO en las noticias de prensa de la compañía, c) el uso de pronombres en primera persona del singular en entrevistas, d) la compensación dineraria del CEO dividido por la compensación del segundo ejecutivo mejor pagado, y e) la compensación no dineraria del CEO dividido por la compensación del segundo ejecutivo mejor pagado. Esta escala ha sido muy utilizada en la literatura (Oesterle et al., 2016; Buyl, Boone y Wade, 2017). Esta escala, además, también ha sufrido adaptaciones, como la que realizaron los propios Chatterjee y Hambrick (2011), Reijnsenbilt y Commandeur (2013), que la ampliaron con nuevos indicadores, además de los ya existentes, o Pretenko et al., (2016), quienes miden el narcisismo a partir del análisis del lenguaje del CEO a través del uso de técnicas video-métricas.

No obstante, existen importantes dificultades a la hora de acceder a toda la información de la escala de Chatterjee y Hambrick (2007) o la de Reijnsenbilt y Commandeur (2013), pues la información relativa a los ítems de narcisismo existe, fundamentalmente, para grandes empresas y/o empresas cotizadas. En ese sentido, se han realizado esfuerzos en la literatura por adaptar la escala de narcisismo de Chatterjee y Hambrick (2007), mediante la utilización de otras fuentes de información. Así, Aabo y Eriksen (2017) construyeron una nueva escala para validar el narcisismo del CEO, en este caso, a través de LinkedIn. La elección de LinkedIn como fuente de información para la obtención de datos sobre el narcisismo, se basa en que la información que se contiene en los perfiles de LinkedIn es similar a los ítems que se incluyen en la escala de narcisismo de Chatterjee y Hambrick (2007), como son las memorias anuales, discursos, entrevistas y recortes de prensa.

En nuestro caso, un 65% de la muestra de empresas son Pymes, por lo que existe una gran complejidad de obtención de la información para medir el narcisismo, según Chatterjee y Hambrick (2006) y Reijnsenbilt y Commandeur (2013). Por tanto, en esta tesis doctoral hemos utilizado LinkedIn como fuente de información para medir el narcisismo

---

<sup>30</sup> Para establecer los aspectos de la personalidad narcisista, Chatterjee y Hambrick (2007) consideraron las 4 facetas de Emmons (1987) que englobaba la superioridad/arrogancia, la capacidad de explotación/legitimación, ensimismamiento/auto admiración y el liderazgo/autoridad.

de los responsables de nuestra muestra de empresas (Aabo y Eriksen, 2017). Además, considerando aquellos trabajos previos que han medido el narcisismo en *Management* (Chatterjee y Hambrick, 2007; Reijnsenbilt y Commandeur, 2013; Aabo y Eriksen, 2017), hemos diseñado una nueva escala de medición del narcisismo compuesta por 4 indicadores.

Cabe destacar que el narcisismo es considerado una dimensión de la personalidad del individuo relativamente estable (Chatterjee y Hambrick, 2007), por lo que los indicadores seleccionados son indicadores invariables en el tiempo. Los indicadores que forman nuestra escala de medición de narcisismo son los siguientes:

(i) N1: El primer indicador es el número de habilidades añadidas a la sección del perfil de LinkedIn denominada “Habilidades y avales”. En esta sección, el usuario tiene la posibilidad de añadir cualquier habilidad que considera tener. Así, sus contactos pueden validar las habilidades incluidas en esta sección, e, incluso, cabe la opción de que los contactos puedan sugerir una nueva habilidad, que deberá aprobar el usuario para que pueda aparecer incluida en su perfil. Esta sección, por tanto, incluye la cantidad de habilidades avaladas por sus contactos. Es una sección opcional y aparecerá en el perfil una vez una o varias habilidades hayan sido añadidas. Siguiendo el enfoque utilizado por Chatterjee y Hambrick (2007), la selección de los indicadores está realizada, en primer lugar, para reflejar la voluntad del CEO y, en segundo lugar, los indicadores necesitan reflejar uno o varios aspectos del narcisismo. Además, por lo que concierne a la voluntad del CEO, este indicador “Habilidades y avales” refleja la voluntad de manera muy satisfactoria, pues se caracteriza por estar bajo el completo control del CEO en mayor medida que cualquiera de los otros indicadores utilizados por Chatterjee y Hambrick (2007, 2011). Entre los aspectos que caracterizan al narcisismo se incluyen la necesidad de una admiración constante y atención (Bogart et al. 2004), una dependencia con respecto a ser aplaudido y la confirmación de reforzar su propia imagen (Wallace y Baumeister, 2002), y el uso de estrategias para desviar la atención a uno mismo (Buss y Chiodo, 1991). Considerando todo esto, los individuos narcisistas tienen una mayor disposición a añadir una amplia lista de habilidades profesionales a sus perfiles, como consecuencia de su necesidad de atraer la atención a cualidades superiores que creen poseer, así como el

resultado de su necesidad de reconocimiento y la confirmación, a través del aval de sus habilidades, por parte de sus contactos (Aabo y Eriksen, 2017).

(ii) N2: El segundo indicador que se incluye en la escala de medición del narcisismo es el relativo al puesto de trabajo previo del individuo. En este sentido es poco probable que el trabajo actual de dicho individuo sea el primero de sus empleos, ya que para alcanzar la posición de alto nivel de responsabilidad de la que goza actualmente, se presume que cuenta con una trayectoria profesional previa. Así pues, la gran mayoría de responsables cuentan con la posibilidad de listar un número sustancial de posiciones previas (Aabo y Eriksen, 2017). El listado del número de empleos previos es importante para determinar el narcisismo, ya que ofrece una descripción exhaustiva de la arrogancia con la que cuenta el individuo narcisista al hacer público los diferentes logros que ha conseguido (Rosenthal y Pittinsky, 2006).

(iii) N3: El tercer indicador hace referencia a la fotografía del usuario en LinkedIn, pues este tiene un significado muy similar al que tiene la fotografía del CEO en el informe anual de la empresa (Chatterjee y Hambrick, 2007). El hecho de añadir una fotografía de uno mismo es un indicador de narcisismo, dado que refleja un ejercicio de vanidad (Aabo y Eriksen, 2017).

(iv) N4: Por último, en nuestra escala de medición de narcisismo hemos incluido como indicador el resumen que los usuarios de LinkedIn pueden añadir a su perfil, y que contiene una relación de habilidades propias, datos personales sobre sus posiciones previas y actuales de trabajo (Aabo y Eriksen, 2017). Este indicador refleja el narcisismo del usuario, pues ofrece una descripción detallada sobre su necesidad de superioridad y su arrogancia (Chatterjee y Hambrick, 2007; Rosenthal y Pittinsky, 2006).

Los indicadores seleccionados son variables dicotómicas: (0), representa la ausencia de este indicador en el perfil de LinkedIn del máximo responsable de la empresa y (1), representa la presencia de este indicador en el perfil de LinkedIn del responsable de la empresa.

### 3.2.2.2. Centralización

En relación con la variable centralización, la unidad de análisis es el equipo de personas que ostentan la máxima responsabilidad de la empresa (TMT y/o Consejo de Administración).

Dada la imposibilidad de obtener información sobre la centralización en la toma de decisiones a partir de fuentes de datos primarias de información, hemos optado por acudir a bases de datos secundarias que incluyen información de corte económico-financiera, como son las bases de datos SABI y ORBIS.

Como centralización en la toma de decisiones se entiende aquella estructura de la empresa en la que se toma de decisiones recae en manos de pocas personas consideradas del TMT y/o del Consejo de Administración, mientras que por descentralización en la toma de decisiones se entiende aquella estructura organizativa formada por varias personas, por lo que el proceso de la toma de decisiones, y el poder recae en un mayor número de individuos (Pearce et al., 2008; DeRue et al., 2010; Wong et al., 2011).

Considerando lo anterior, se ha optado por establecer que las empresas que tienen una dirección centralizada son aquellas que el control y la dirección están en manos de pocas personas y cumple con las siguientes características: un Consejo de Administración formado por 1 o 2 consejeros, y/o TMT formado por una persona o dos personas, que, a lo sumo, ocupan todos los puestos directivos de la empresa (Pearce y Manz, 2011). La toma de decisiones de aquellas empresas que no cuentan con estas características ha sido considerada como una toma de decisiones descentralizada.

La variable centralización es una variable dicotómica: (1) representa la existencia de centralización en la toma de decisiones y (0) representa la ausencia de centralización en la toma de decisiones.

### 3.2.2.3. Empresa familiar

Por último, para determinar si la empresa es de propiedad familiar, la unidad de análisis son las personas propietarias de la empresa.

La base de datos disponible para acceder a información sobre el carácter familiar o no de las empresas de la muestra ha sido la base de datos SABI. Según el estudio de la Empresa Familiar en España de 2015, elaborado por el Instituto de Empresa Familiar de España en colaboración con la Red de Cátedras de Empresa Familiar de España, SABI es una fuente de información óptima para identificar y separar EF y ENF.

Conforme a la definición de EF facilitado por estudios previos (Gómez y Mejía, et al., 2010), y tomando como referencia trabajos previos que han utilizado la base de datos SABI (Arosa, Iturralde y Masedal, 2010; Rojo-Ramírez, Diéguez-Soto y López-Delgado, 2011; López y Diéguez, 2015), así como el conocimiento sobre el terreno que aporta la red de Cátedras de Empresa Familiar existente en España, procedimos a identificar y separar a las empresas de nuestra muestra que se correspondían como EF y aquellas que se correspondían como ENF.

Para identificar y separar las empresas familiares de las empresas no familiares, procedimos a analizar la estructura de propiedad y la participación de familiares en el Consejo de Administración, siguiendo el criterio de clasificación del Instituto de Empresa Familiar y que queda plasmado en el Estudio de la Empresa Familiar en España en 2015.

En este informe se consideró que, con respecto a la propiedad, el criterio de la normativa estatal, según el cual el accionista persona física deberá tener un 5% de forma individual (o un 20% con la familia, hasta el segundo grado de empresa familiar). Sin embargo, y como se indica en el mencionado estudio, existe cierta problemática en establecer una definición de EF en aquellas empresas que presentan una elevada dispersión en la estructura de propiedad frente una propiedad más concentrada. Así, este estudio entiende que no es apropiado considerar los mismos porcentajes para todas las empresas y existen diferencias en función de su propiedad, basándose en los indicadores de dependencia que incluye SABI:

- Para empresas de propiedad concentrada: Son aquellas empresas categorizadas en SABI con un indicador de independencia C (Sociedades con un accionista registrado con un porcentaje total o porcentaje total calculado de la propiedad superior al 50%) y D (Un accionista conocido con una propiedad directa superior al 50%). En este

sentido, se considera EF en que el accionista controle la propiedad con un porcentaje elevado (50,01%) o bien existen accionistas-directores con una participación superior al 50,01%. Aquellas que no cumplan este criterio se considerarán ENF).

- Para empresas de propiedad dispersa: Son aquellas empresas categorizadas en SABI con un indicador de independencia A (ningún accionista posee más del 25% de propiedad directa o total), o B (sociedades que tienen accionistas sin un porcentaje de propiedad -directo, total o total calculado- de más del 50%, pero con alguno con más del 25%). Estas empresas tienen la propiedad bastante dispersa, por lo que tendría sentido tomar como indicadores objetivos los de la normativa española (un accionista individual con participación en la propiedad de un 5% o una familia con un 20%). Para ello, se exige que se cumplan estos porcentajes de propiedad en manos de la categoría “Una o más personas físicas o familias”, del conjunto de opciones que proporciona SABI. Aquellas que no cumplan este criterio se considerarán ENF.
- Para empresas de propiedad desconocida: Son aquellas empresas categorizadas en SABI con tipo de propiedad desconocida (U). Aunque es compleja su clasificación, en determinados casos se logra conocer si son EF o ENF.

El proceso de clasificación de las empresas de la muestra como EF o ENF, se realizó en tres etapas: (i) una primera etapa que consistió en la revisión manual en la sección “Accionistas/participadas” y “Administradores, contactos & asesores” de SABI u ORBIS de cada empresa de la muestra para determinar su cumplimiento con los requisitos con los que tiene que cumplir una empresa familiar; (ii) una segunda etapa que consistió en revisar la base de datos<sup>31</sup> utilizada para el desarrollado del estudio sobre la “Empresa Familiar en España” llevado a cabo por el Instituto de Empresa Familiar en 2015, y que contaba con la clasificación de las empresas españolas en familiares o no familiares. En esta segunda etapa fueron dos los objetivos: a) acceder a la información de aquellas empresas cuyo perfil de SABI u ORBIS no contaba con información suficiente para determinar si una empresa es o no familiar, y b) comprobar que los resultados obtenidos en la primera etapa eran coincidentes con los incluidos en la base de datos utilizada por el IEF; y, iii) una tercera

---

<sup>31</sup> Agradecemos a la Cátedra de Empresa Familiar de la UV la facilitación de los datos derivados del estudio “Empresa Familiar en España”.

etapa que consistió en revisar las páginas web u otros documentos públicos de aquellas empresas para las cuales no se había podido obtener la información necesaria en las dos primeras etapas.

De las 86 empresas de nuestra muestra objeto de análisis, 79 fueron clasificadas como empresa familiar o como empresa no familiar, mientras que 7 empresas seguían dudosas. Finalmente, estas 7 empresas fueron clasificadas como empresa familiar tras investigar en sus correspondientes páginas web u otros documentos públicos. En definitiva, la muestra de empresas de nuestro trabajo de investigación es variada, pues un 60%<sup>32</sup> del total de la muestra son EF, mientras que un 40% de las empresas de la muestra son ENF. Por tanto, dado que la muestra de empresas es variada, su análisis puede ofrecer resultados interesantes a la hora de determinar si las diferencias entre EF y ENF repercutirán en el impacto del comportamiento de los responsables de la empresa en la IRSC.

La variable EF es una variable dicotómica: (1), representa la presencia de estructura de propiedad familiar y (0) representa la ausencia de estructura de propiedad familiar.

### **3.2.3. Variables de control**

Tal y como hemos comprobado al revisar cuáles han sido los antecedentes de IRSC estudiados por los académicos, observamos que, fundamentalmente, han sido tratados desde dos niveles, el nivel firma y el nivel institucional, obviando el análisis que el papel de los máximos responsables de las empresas juega en la IRSC de sus empresas. Así, la literatura académica sobre IRSC, aunque escasa, ha estudiado que existen ciertas variables a nivel firma, como el tamaño de la empresa (Johnson y Greening, 1999; Strike et al., 2006) y la inversión en tecnología e I+D (Strike et al., 2006; Wu, 2014) y a nivel institucional, como, por ejemplo, el nivel de corrupción institucional del país en el que pertenece la

---

<sup>32</sup> La empresa familiar representa el 90% del tejido empresarial español, mientras que las empresas familiares de nuestra muestra alcanzan solamente el 60%. Esta diferencia se debe a que las empresas de nuestra muestra han sido seleccionadas a partir de noticias de prensa, y son, en un 35% de los casos, empresas grandes cuyo impacto y repercusión es mayor, por lo que tienen mayor probabilidad de salir en dicha plataforma.

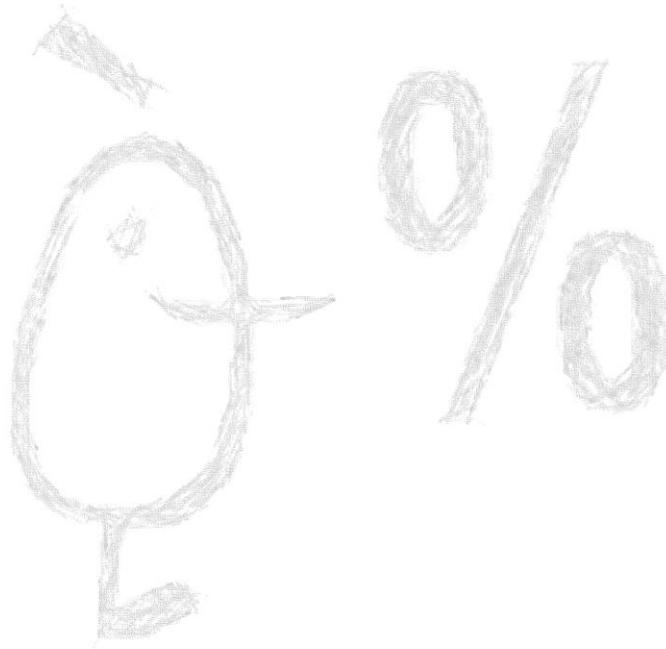
empresa (Wu, 2014; Keig et al., 2015), que pueden ser consideradas como antecedentes de la IRSC.

En concreto, en este trabajo hemos seleccionado como variable de control la intensidad tecnológica. En estudios previos (Padgett y Galan, 2010; Wu, 2014), han demostrado que la inversión en tecnología está relacionada con una disminución de la probabilidad de que las empresas lleven a cabo comportamientos socialmente irresponsables. En este sentido, la literatura académica ha demostrado cómo las empresas mantienen sus niveles de RSC mediante el desarrollo de nuevos productos con atributos responsables (por ejemplo, la no utilización de pesticidas), además del manejo de recursos menos dañinos, constituyendo así un proceso de innovación más responsable. Mediante la inversión en innovación de procesos y productos, una empresa desarrolla su capacidad para aplicar diferentes tecnologías para los clientes permitiéndole adaptarse rápidamente a la evolución de necesidades del mercado e introducen nuevos productos con características con mejor desempeño medioambiental, ofreciendo múltiples soluciones para satisfacer las diversas exigencias de los consumidores, proveedores, los gobiernos y la comunidad local. De este modo, las inversiones en I+D ofrecen a las empresas una oportunidad para abordar y afrontar la diversidad de necesidades de sus múltiples partes interesadas. Sin embargo, las empresas cuya inversión en I+D es limitada, no pueden ser capaces de descubrir nuevas soluciones para hacer frente a las diversas exigencias de múltiples partes interesadas.

Cabe destacar que en esta tesis doctoral contamos con una muestra de 86 empresas, las cuales pertenecen a 18 tipos de actividad principal diferentes, en base a la clasificación del Código CNAE 2009, los cuales, a su vez, cuentan con diferentes niveles de intensidad tecnológica. Para obtener los datos relativos a la variable de control intensidad tecnológica, hemos acudido a bases de datos secundarias.

En concreto, hemos considerado los datos recogidos en el “Anuario Estadístico de España de 2016”, publicado por el Instituto Nacional de Estadística (en adelante, “INE”) sobre la intensidad tecnológica de los diferentes sectores en España. Con esta información, hemos medido la intensidad tecnológica de las 86 empresas de nuestra muestra.





## ***Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados***



## ***Capítulo 4.***

### ***Análisis y discusión de resultados***

El objetivo de este capítulo es analizar y discutir los resultados de la investigación realizada. Mediante una aproximación cuantitativa, tal y como señalamos en el capítulo 3, y aplicando la técnica estadística de Ecuaciones Estructurales (en adelante, “SEM”), mediremos, empíricamente, la gravedad de los comportamientos socialmente irresponsables de una muestra de 86 empresas españolas, y el efecto directo que el narcisismo, la centralización y el carácter familiar de las empresas tienen sobre la IRSC.

Con este objetivo estructuramos este capítulo de la siguiente forma: en primer lugar, realizaremos una introducción a las Ecuaciones Estructurales y explicaremos las características de la metodología PLS-SEM o método basado en varianzas como método principal de investigación y los motivos de su selección en esta tesis doctoral, y, en segundo lugar, analizaremos y discutiremos los resultados derivados del análisis de los modelos de medida y modelo estructural, modelos que componen el modelo de ecuaciones estructurales PLS-SEM.

#### **4.1. Introducción a las Ecuaciones Estructurales o SEM**

Las Ecuaciones Estructurales combinan el análisis factorial y el *path* análisis, y eliminan las limitaciones que existen con los métodos estadísticos de primera generación (ej. análisis de regresión múltiple). En concreto, el objetivo de los modelos de ecuaciones estructurales es el estudio de las relaciones casuales entre los datos que sean directamente observables, asumiendo que estas relaciones existentes son lineales. Esta metodología constituye una de las herramientas más potentes para los estudios de relaciones casuales sobre datos no experimentales, cuando las relaciones son del tipo lineal. Esto hace que se haya convertido en una herramienta popular, y, generalmente, aceptada para probar fundamentos teóricos en un gran número de disciplinas.

Ésta es una herramienta utilizada para modelos complejos -cuya teoría es relativamente pobre, que suelen carecer de medios para controlar, experimentalmente, la recogida de información al fin de controlar las variables seleccionadas, y que cuentan con muestras pequeñas (Wold, 1982; Chin, 1998).

Generalmente, los SEM permiten establecer modelos del error de medida, a diferencia de los métodos estadísticos de primera generación; es decir, establecen el grado en que las variables pueden medirse. Este modelo incorpora, por un lado, constructos abstractos e inobservables, conocidas como variables latentes, y, por otro lado, modela las relaciones entre múltiples variables predictoras, también conocidas como independientes o exógenas, y variables criterio, también conocidas como variables dependientes o endógenas (Escobedo, Hernández, Estebané y Martínez, 2016). Asimismo, este modelo de ecuaciones estructurales combina la utilización de variables observables, a lo que se llama: a) modelo de medida u *outer model*, que son aquellas variables que pueden ser medidas, el cual especifica las relaciones entre las variables observables y las variables latentes que subyacen a ellas, y b) de variables latentes a lo que se llama modelo estructural o *inner model*, modelo que explica única y exclusivamente las relaciones entre las variables latentes emergidas de las observables. Entre las variables latentes, podemos destacar tres tipos de variables, que son:

- Variable exógena, son variables latentes independientes; es decir, afectan a otras variables y no recibe ningún efecto de ninguna de ellas. Serían las variables narcisismo, centralización en la toma de decisiones, empresa familiar e intensidad tecnológica.
- Variable endógena, variables latentes dependientes, son aquellas que reciben el efecto de otras variables. Estas variables están afectadas por un término de perturbación o de error. En nuestro trabajo de investigación sería la IRSC.
- Variable error, este término tiene en cuenta todas las fuentes de variación que no están consideradas en el modelo. Se denominan variables de tipo latente al no ser observables.

Cabe destacar la existencia de dos tipos de ecuaciones estructurales (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014): a) por un lado, el método basado en las covarianzas o CB-SEM, y, por otro lado, b) el método que analiza la varianza de las variables dependientes para explicar el modelo o también denominado, *Partial Least Squares* (en adelante, “PLS-SEM”).

En esta tesis doctoral se ha seleccionado la metodología PLS-SEM para llevar a cabo el trabajo empírico. Las características de esta metodología y los motivos por los que dicha metodología han sido seleccionados, se explican, detalladamente, en las siguientes secciones.

#### **4.1.1. La metodología PLS-SEM y los motivos de su selección en esta tesis doctoral**

En primer lugar, cabe señalar que el modelo PLS-SEM trata de explicar la varianza de los constructos dependientes, minimizando la varianza de los residuos del modelo para aumentar el influjo predictivo de las relaciones. Las regresiones múltiples son las regresiones utilizadas en la metodología PLS-SEM (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

Además, la metodología PLS-SEM no atribuye grandes obstáculos al modelo, en lo que se refiere a la normalidad multivariante y la hipótesis de independencia de las observaciones. Estas hipótesis son necesarias para poder emplear algoritmos fundados en

el principio de máxima verosimilitud, que es el que proporciona valiosas propiedades en los estimadores; en la metodología PLS se crean las variables latentes como agregados ponderados de las variables, lo que permite solucionar los problemas del tamaño reducido de la muestra. Además, las relaciones entre variables latentes y sus medidas pueden ser ajustadas tanto en forma reflectiva - los indicadores son muy intercambiables y correlacionados-, como en forma formativa -los indicadores que causan las variables latentes no son intercambiables-. Conforme a lo estudiado en la literatura académica (Barroso, Cepeda-Carrión y Roldán, 2005), la muestra mínima, comúnmente aceptada, se encuentra entre los 30 y 100 casos. En PLS- SEM, además, la distribución de los datos no es necesaria que sea una distribución normal (Fornell y Bockstein, 1982). Por último, cabe destacar que la metodología PLS-SEM calcula los valores de los constructos considerando las relaciones entre el modelo de medida y el modelo estructural.

En nuestra investigación, utilizaremos el tipo PLS-SEM, método estadístico cada vez más utilizado en Ciencias Sociales, por los siguientes motivos:

- a. El objeto de investigación es nuevo y la teoría no está consolidada, tal y como hemos ido viendo a lo largo de la presente tesis doctoral (Hair et al., 2011; Aldás-Manzano y Uriel- Jiménez, 2017)
- b. La muestra de la tesis doctoral consta de 86 casos y el modelo teórico está compuesto por 4 constructos y 4 relaciones. Como consecuencia de análisis de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, se ha confirmado que la muestra no está distribuida de forma normal (Hair et al., 2014). El limitado tamaño de la muestra y la distribución no normal son limitaciones subsanadas con la utilización del modelo PLS-SEM.
- c. Nuestro principal objetivo es la predicción (Hair et al., 2011; Aldás-Manzano y Uriel-Jiménez, 2017).
- d. PLS-SEM ofrece estimaciones más robustas para el modelo estructural (Hair et al., 2011).

Por todos esos motivos, hemos seleccionado el PLS-SEM como método estadístico de nuestro trabajo.

## 4.2. Análisis de resultados

### 4.2.1. Análisis del modelo de medida con PLS

En esta primera etapa, y dado que los constructos de nuestro modelo son reflectivos, el primer paso consta del análisis de los siguientes componentes para evaluar el modelo de medida: a) la consistencia interna y la fiabilidad, b) la validez convergente, y c) la validez discriminante. A continuación, se detalla las características de cada uno de los componentes, así como su medición:

#### 4.2.1.1. La fiabilidad

La fiabilidad mide la consistencia interna; eso es, si el instrumento proporciona resultados adecuados si se aplicasen en otras condiciones parejas. Por un lado, se confirma la consistencia de cada ítem, a partir del análisis de las cargas de los indicadores respecto a su constructo, para los cuales debe existir una correlación superior al 0,7. Por otro lado, se comprueba la fiabilidad del constructo a través de la consistencia interna de todos sus indicadores, evaluando el *Alpha de Cronbach* y el Índice de Fiabilidad Compuesta (en adelante, “IFC”), que, para confirmarla, debe ser superior a 0,7.

#### 4.2.1.2. La validez convergente

La validez convergente valora que los ítems, efectivamente, miden el constructo y, por tanto, éste queda explicado por el conjunto de todos los ítems. Para comprobar dicha validez, el modelo utiliza la varianza extraída o *Average Variance Extracted* (en adelante, “AVE”); es decir, el resultado de la comparación de la varianza del constructo a partir de sus indicadores respecto de la varianza debida al error de medida. Para que una variable latente sea explicativa de los ítems, se exige que, sea, al menos, la mitad; es decir, que sea superior a la varianza residual a la asociada al término de error. Esto se consigue con un AVE igual o superior a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981); o sea, más del 50% de la varianza del constructo corresponde a sus indicadores.

También se exige que las cargas de los indicadores sean significativas (paso que se analizará detalladamente más adelante), al menos con una significatividad del 95%, y con

un tamaño mínimo de las cargas de los indicadores con sus respectivos constructos del 0,70. Además, para evaluar la magnitud de las cargas, es necesario revisar el AVE y el IFC.

La tabla 10 muestra los resultados del estudio respecto a los componentes de fiabilidad y validez convergente.

**Tabla 10. Cargas factoriales, fiabilidad y AVE de las variables**

Variables	Ítems	Carga ítem	Valor <i>t</i>	Alpha Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
IRSC	IRSC Grupo 1	0,846	14,881	0,889	0,930	0,816
	IRSC Grupo 2	0,936	38,476			
	IRSC Grupo 3	0,926	32,856			
Narcisismo	N1	0,872	5,963	0,802	0,859	0,616
	N2	0,748	4,165			
	N3	0,665	3,119			
	N4	0,814	5,213			
Empresa familiar	EF	1.000	-	1.000	1.000	1.000
Centralización	Cent	1.000	-	1.000	1.000	1.000
Intensidad tecnológica	Inttenc	1.000	-	1.000	1.000	1.000

*Fuente: Elaboración propia*

Revisando los resultados, observamos que:

- Por lo que concierne a la consistencia de cada ítem, observamos que las cargas de la IRSC es de 0,846 para el Grupo 1, 0,936 para el Grupo 2 y de 0,926 para el Grupo, por lo que en promedio, la carga de la variable de IRSC es de 0,90 y supera el valor 0,7; las cargas del narcisismo es de 0,872 para N1, 0,748 es de N2, 0,665 es de N3 y de 0,814 para N4, por lo que, aunque para N3 no alcanza el 0,7, el promedio de las cargas de la variable narcisismo es de 0,77 y supera el valor de 0,7. Las cargas de EF, centralización e intensidad tecnológica es de 1 para cada una de estas variables, y supera, por tanto, el valor de 0,7.
- Por lo que concierne a la fiabilidad del constructo, ésta se mide a través del Alpha de Cronbach y del índice de fiabilidad compuesta, que ha de ser, en ambos casos, superior a 0,7. Por un lado, el Alpha de Cronbach es de 0,889 para la IRSC, de 0,802 para el narcisismo y de 1, para EF, centralización e intensidad tecnológica, por lo que supera en todos los casos el valor de 0,7. Por otro lado, el IFC es de 0,930 para la IRSC, de 0,859 para el narcisismo y de 1 para EF, centralización e intensidad tecnológica, por lo que supera, en todos los casos, el valor de 0,7.

- La validez convergente se mide a partir del AVE, que ha de ser igual o superior al 0,50. Tal y como observamos en la tabla 10, el AVE de la IRSC es de 0,816, del narcisismo es de 0,616 y de EF, centralización e intensidad tecnológica es de 1, por lo que supera, en todos los casos, el valor de 0,5.

Por tanto, nuestro modelo cumple con los componentes de fiabilidad y validez convergente, tal y como puede observarse en la tabla 10.

Además, también se procedió a calcular la fiabilidad de la escala a través del cálculo del Alfa de Cronbach, que arroja un valor de 0,804, satisfactorio para la construcción de la escala basado en la recomendación de Nunnally (1978). Por tanto, estos resultados ofrecen validez a la escala utilizada para medir el narcisismo de los máximos responsables de las empresas de nuestra muestra objeto de estudio.

#### 4.2.1.3. La validez discriminante

La validez discriminante refleja que el constructo no mide lo mismo que el resto y se valora a través del criterio Fornell-Larcker (Fornell y Lacker, 1981), el cual establece que una variable *latente* comparte más varianza con sus indicadores que con los indicadores de otro constructo. Se han de cumplir tres criterios para que se cumpla la validez discriminante:

1. Primer criterio: En términos estadísticos, la varianza extraída de cada constructo latente debe ser superior a la correlación de la raíz cuadrada de dicha varianza extraída con el resto de los constructos latentes. En nuestro modelo, este primer criterio se cumple, tal y como puede observarse en la tabla 11.

**Tabla 11. Correlaciones (criterio Fornell- Lacker)**

Variables	Narcisismo	Centralización	Empresa familiar	Intensidad tecnológica	IRSC
<b>Narcisismo</b>	0,778				
<b>Centralización</b>	-0,133	1			
<b>Empresa familiar</b>	-0,207	0,121	1		
<b>Intensidad tecnológica</b>	0,116	0,126	0,03	1	
<b>IRSC</b>	0,266	0,121	-0,237	0,125	0,903

Fuente: Elaboración propia

2. Segundo criterio: Se comparan las cargas de los indicadores de una variable con las cargas de los indicadores del resto de constructos (*cross-loadings*). Estas cargas han de tener un valor mayor con su propio constructo que con el resto de las variables latentes del modelo (Gefen y Straub, 2005). En nuestro modelo, este segundo criterio se cumple, tal y como queda recogido en la tabla 12.

**Tabla 12. Cargas cruzadas**

Ítems/ Variables	Narcisismo	Centralización	Empresa familiar	Intensidad tecnológica	IRSC
Centralización	-0,133	1	0,121	0,126	0,121
Empresa familiar	-0,207	0,121	1	0,03	-0,237
Intensidad tecnológica	0,116	0,126	0,03	1	0,125
IRSC Grupo 1	0,236	0,104	-0,077	0,149	0,846
IRSC Grupo 2	0,258	0,15	-0,292	0,114	0,936
IRSC Grupo 3	0,225	0,063	-0,233	0,083	0,926
N1	0,872	-0,13	-0,244	0,211	0,254
N2	0,748	-0,138	-0,175	0,081	0,119
N3	0,665	-0,132	-0,117	0,168	0,075
N4	0,814	-0,064	-0,104	-0,037	0,26

Fuente: *Elaboración propia*

3. Tercer criterio: Calcular la ratio entre las correlaciones Heterotrait-Monotrait. Si las correlaciones Monotrait-heteromethod MT (relaciones entre los indicadores de un mismo constructo) son mayores que las heterotrait-heteromethod HT (relaciones entre los indicadores que miden diferentes constructos), habrá validez discriminante (Henseler, Dijkstra, Sarstedt, Ringle y Diamantopoulos, 2014). Las ratios entre las correlaciones anteriores dan como resultado una matriz cuyos valores deben ser inferiores a 0,90. Este criterio es superado por todas las variables latentes, como queda recogido en la tabla 13.

**Tabla 13. La matriz de correlaciones Heterotrait-Monotrait**

Variables	Narcisismo	Centralización	Empresa familiar	Intensidad tecnológica	IRSC
Narcisismo					
Centralización	0,164				
Empresa familiar	0,226	0,121			
Intensidad tecnológica	0,176	0,126	0,03		
IRSC	0,264	0,124	0,235	0,135	

Fuente: *Elaboración propia*

### 4.2.2. Análisis del modelo estructural con PLS

Tras la evaluación del modelo de medida, en este apartado procedemos a analizar el modelo estructural para comprobar la significatividad de las relaciones establecidas en las hipótesis. Para ello, se analizan los siguientes componentes: a) los valores de los estadísticos  $t$  obtenidos *bootstrapping* para establecer la significatividad de las relaciones estructurales, y b) la medición de la relevancia predictiva del modelo a partir del coeficiente R cuadrado y el coeficiente de regresión Q2 para medir su significatividad.

#### 4.2.2.1. Significatividad de las relaciones estructurales

Este análisis se realiza mediante la estimación de coeficientes *path* ( $\beta$ ) que nos indican cual es el nivel de fortaleza de las relaciones entre las variables latentes, mediante su nivel de significación (valor  $t$ ). El objetivo de este análisis es conocer las relaciones entre los distintos constructos. Para ello, utilizamos la técnica de *bootstrapping*, que utiliza el muestreo para obtener una cantidad de submuestras a partir de datos originales y, además, estima el modelo para cada submuestra. Con los modelos estimados se logra un error estándar para cada parámetro con el que se puede fijar su significatividad por medio del valor  $t$ . En nuestro caso hemos generado 5000 submuestras (Hair, Sarstedt, Ringle, y Mena, 2012).

PLS permite fijar el nivel de significatividad: al fijar la significatividad en 1%, el valor  $t$  debe ser superior a 2,56; al fijar la significatividad en 5%, el valor  $t$  debe ser superior al 1,96; y para fijar la significatividad en 10%, el valor  $t$  debe ser superior a 1,64.

En la tabla 14 se incluyen los indicadores de los coeficientes *path*, los valores  $p$  y  $t$ , e indicamos el nivel de significatividad alcanzado por las relaciones causales propuestas.

**Tabla 14. Coeficientes path y valores  $p$  y  $t$**

Relaciones	Coefficiente <i>Path</i>	Valor $p$	Valor $t$
Narcisismo_ -> IRSC	0,235*	0,036	2,094
Centralización -> IRSC	0,167	0,122	1,545
Empresa familiar -> IRSC	-0,211*	0,029	2,191
Intensidad tecnológica_ -> IRSC	0,083	0,422	0,803

\* $p < .05$

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede observar en la tabla anterior, son significativas las siguientes relaciones: la relación entre narcisismo e IRSC es significativa en 5%, pues su valor  $t$  es de 2,094 (es superior a 1,96) y el valor  $p$  es de 0,036, y la relación entre EF e IRSC también es significativa en 5%, debido a que su valor  $t$  es de 2,191 (es superior a 1,96) y el valor  $p$  es de 0,029.

Para el resto de las relaciones, no podemos concluir que sean significativas, pues tanto para la relación entre centralización e IRSC como para la relación entre intensidad tecnológica e IRSC, su valor  $t$  está por debajo de 1,64.

#### 4.2.2.2. Relevancia predictiva del modelo

El R cuadrado se calcula con la correlación al cuadrado entre el actual constructo endógeno y el valor predictivo; es decir, el porcentaje de variación de la variable de respuesta que explica su relación con una o más variables predictoras. El R2 ha de estar comprendido entre 0 y 1: cuanto mayor sea el R2, mejor será el ajuste del modelo. El R2 obtenido en esta tesis doctoral es de 0,143.

El Q2 es un indicador destinado a concretar la significatividad predictiva de los *path* entre los constructos. Este valor se alcanza mediante el procedimiento *Blindfolding* que prescinde de los datos que aluden a un constructo endógeno con el propósito de que el resto siga prediciendo el constructo. El Q2 obtenido ha sido de 0,9, demostrando, así, la existencia de una alta significatividad predictiva entre los constructos.

#### **4.2.3. Contraste de hipótesis por PLS-SEM**

Tras este análisis, determinamos qué hipótesis son aceptadas y cuáles rechazadas.

**Tabla 15. Contraste de hipótesis por PLS-SEM**

Hipótesis	Relaciones propuestas	Coefficiente Path	Resultado
H1	Narcisismo -> IRSC	0,235*	Aceptada
H2	Centralización -> IRSC	0,167	Rechazada
H3	Empresa familiar -> IRSC	-0,211*	Aceptada
	Variable de control intensidad tecnológica -> IRSC	0,083	Rechazada

\* $p < .05$

Fuente: *Elaboración propia*

### 4.3. Discusión de resultados

En primer lugar, por lo que se refiere a la relación entre narcisismo e IRSC, su significatividad ( $p < 0,05$ ), la dirección positiva (+) y la magnitud del coeficiente *path* (0,235), nos permiten aceptar la  $H_1$ , por lo que afirmamos que el narcisismo del responsable de la empresa constituye un antecedente de la IRSC.

Para el estudio del narcisismo como antecedente de la IRSC, nos hemos basado en el análisis realizado por la literatura académica, que había estudiado, desde la teoría de los *Upper Echelons*, que la personalidad del CEO influía en los comportamientos y resultados empresariales. Hasta la fecha, los resultados alcanzados en los trabajos empíricos que habían abordado el efecto del narcisismo sobre los comportamientos socialmente irresponsables eran dispares, pues, por un lado, existía una tendencia de la literatura académica centrada en que el narcisismo conllevaba efectos positivos para la empresa, mientras que otros consideraban que el narcisismo de los máximos responsables impactaba negativamente en las empresas. Es lógico pensar que, dado que las características de una persona narcisista son, fundamentalmente, la arrogancia, el egoísmo, la falta de empatía y la naturaleza manipulativa -que se concretan en el comportamiento individualista centrado en la búsqueda del beneficio propio-, este rasgo de la personalidad repercutiría en un daño o perjuicio a terceros (Campbell y Foster, 2009; Judge et al., 2009; Grijalva y Harms, 2014; Chatterjee y Pollock, 2017).

Así pues, los hallazgos obtenidos sí soportan empíricamente las conclusiones alcanzadas de la revisión de la literatura sobre narcisismo de los máximos responsables de las empresas y sus efectos sobre la IRSC.

En segundo lugar, los resultados obtenidos de nuestro estudio nos muestran que también aceptamos la  $H_3$ , pues el efecto de la EF sobre la IRSC es negativo (-), significativo ( $p < 0,05$ ) y tiene una magnitud relevante (-0,211). Por tanto, estos resultados nos demuestran que el carácter familiar de las empresas incide en que tales empresas adopten comportamientos socialmente menos irresponsables. Aunque existe evidencia empírica mixta sobre los efectos de la EF sobre la IRSC (Cruz et al., 2014), en esta tesis doctoral se ha tenido en cuenta que, considerando el enfoque socioemocional o SEW (continuidad a

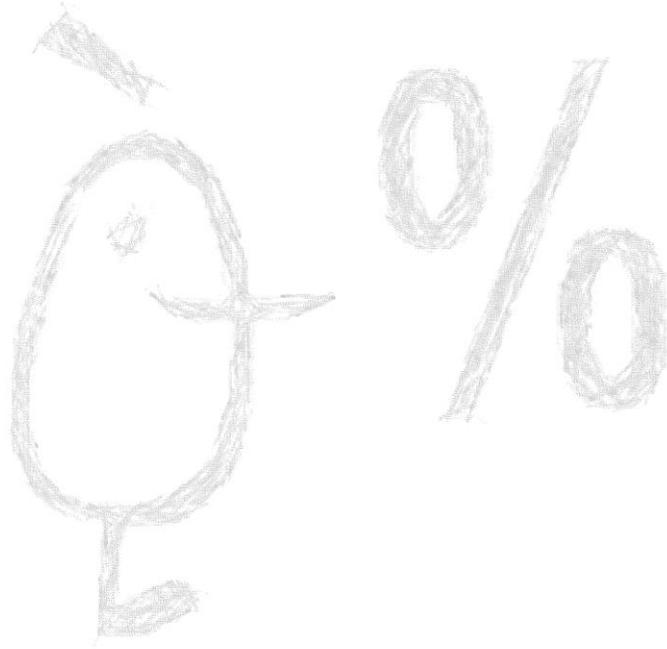
largo-plazo, supervivencia, importancia de la reputación frente a los grupos de interés), la EF está alejada de los comportamientos socialmente irresponsables (Cruz et al., 2010; Berrone et al., 2010; Laguir et al., 2016). Los hallazgos encontrados en el trabajo empírico nos demuestran que existe una relación significativa entre empresa familiar e IRSC; es decir, que las empresas que cuentan con una estructura de propiedad familiar están relacionadas negativamente con los comportamientos socialmente irresponsables, y, por tanto, son empresas más concienciadas con aspectos sociales y medioambientales.

Por otro lado, los resultados arrojados del PLS nos conducen a rechazar la H<sub>2</sub>, ya que, aunque la carga de la centralización sobre la IRSC es positiva, ésta no es significativa ( $p > 0,1$ ) y tiene una magnitud poco relevante (0,167). Estos resultados nos muestran que no existe relación entre la centralización de la empresa y la adopción de comportamientos socialmente irresponsables por parte de estas empresas (Pearce et al., 2008; Pearce y Manz, 2011; Wong et al., 2011). Pese a que existe literatura académica que ha considerado que el rol de la centralización en la toma de decisiones podría ser un antecedente de la IRSC -por la no consideración de los intereses y las opiniones del grupo, y el correspondiente daño que ello genera- los hallazgos obtenidos no contrastan la segunda hipótesis de investigación de esta tesis doctoral. Esto denota que el papel de la toma de decisiones no influiría en la IRSC. En este sentido, destacamos que el incumplimiento de la H<sub>2</sub> puede deberse, entre otros motivos, a que no hemos considerado para su medición factores como, por ejemplo, estructuras descentralizadas en otros niveles de la empresas o características demográficas de los miembros de TMT y Consejos de Administración (Finkelstein et al., 2009; Pearce y Manz, 2011).

Sin embargo, en este punto cabe mencionar que la introducción de la variable de control intensidad tecnológica ha jugado un papel fundamental en los hallazgos alcanzados, ya que los resultados obtenidos, sin introducir dicha variable de control, nos muestran la existencia de una relación significativa positiva ( $p < 0,1$ ) y con una magnitud relevante (0,179). Considerando los resultados sin haber introducido la variable de control intensidad tecnológica, observamos que las empresas deberían empezar a tomar conciencia de la importancia de la toma de decisiones grupal, ya que, además de incrementar la legitimidad derivada de una toma de decisiones consensuada, también se

alejan de comportamientos socialmente irresponsables, dado que se tienen en cuenta intereses y opiniones, no solamente de una única persona, sino también de varios individuos.





## ***Capítulo 5. Conclusiones***



# ***Capítulo 5.***

## ***Conclusiones***

En este capítulo vamos a analizar cuáles han sido las principales contribuciones académicas obtenidas en esta tesis doctoral. El establecimiento de las principales contribuciones conduce a abordar cuáles son las principales implicaciones profesionales de este estudio. Para finalizar, explicaremos qué limitaciones se han encontrado en este trabajo, fundamentalmente durante su realización a lo largo de estos tres años de investigación, las cuales, a su vez, abren la puerta a establecer cuáles podrían ser las líneas futuras de estudio.

### **5.1. Principales contribuciones académicas**

La presente tesis doctoral ha permitido poner de manifiesto algunas particularidades de una realidad compleja -la IRSC- presente, cada vez más en el entorno empresarial español, cuyas graves consecuencias han evidenciado una grave preocupación para las empresas, pero, fundamentalmente, para los *stakeholders* y la sociedad en su conjunto.

El análisis de la IRSC, a partir del papel que juega el comportamiento individual de las élites directivas, ha constituido el hilo conductor de esta tesis doctoral. En este trabajo hemos defendido que son los máximos ejecutivos quienes, con su conducta y disposición interna, influyen en la IRSC de sus empresas.

Con el propósito de dar respuesta a nuestros objetivos de investigación, hemos desarrollado un modelo teórico que nos ha permitido analizar qué es la IRSC y cuáles son sus posibles antecedentes considerando la teoría de los *Upper Echelons*. Así, desde el modelo teórico propuesto, en primer lugar, hemos tratado de estudiar el concepto de IRSC, a partir de una revisión extensiva de la literatura académica, lo que nos ha permitido realizar una clasificación novedosa de la IRSC en diferentes perspectivas. Además, este análisis ha puesto de manifiesto qué ha estudiado la Academia sobre la relación de la RSC e IRSC, y nos ha permitido introducir los motivos que conducen a las empresas a comportarse, simultáneamente, de forma socialmente irresponsable y responsable. En segundo lugar, hemos analizado cómo ciertas características de las élites directivas - narcisismo, centralización y carácter familiar de las empresas- influyen directamente en la IRSC.

Pese a la complejidad a la que nos hemos enfrentado para medir la IRSC -los académicos han centrado su estudio a partir de un análisis de casos o a través de la utilización de herramientas de medición de RSC-, hemos salvaguardado esta limitación creando una innovadora herramienta metodológica para medir el nivel de irresponsabilidad de las empresas. Los resultados obtenidos tras la medición del nivel de IRSC nos han permitido, a partir de un estudio cuantitativo con una muestra de 86 empresas, confirmar varias de las hipótesis de nuestra investigación.

Todo ello ha generado importantes contribuciones, tanto a nivel teórico como a nivel empírico, que, a continuación, procedemos a analizar en detalle.

Por lo que respecta a las contribuciones teóricas, en primer lugar, destacamos la aportación a la literatura académica de una nueva definición de la IRSC. Aunque su primera definición fue acuñada por Armstrong en 1977, la IRSC es un concepto relativamente nuevo, cuya atención por la literatura académica se ha visto incrementada

en los últimos 15 años, debido a la preocupación social y empresarial generada por la aparición de innumerables escándalos empresariales durante la crisis económica (Lin-Hi y Müller, 2013). La relevancia y complejidad de esta situación también ha despertado nuestro interés como investigadores, por lo que en esta tesis doctoral nos hemos planteado ahondar en este concepto, tratando de dar respuestas a algunas preguntas como, por ejemplo: ¿qué es la IRSC? ¿cómo se define? ¿cuáles son sus principales características? ¿cuál es su relación con la RSC?

Los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica realizada nos han demostrado que, tal y como sucede con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, no existe un consenso en la definición de IRSC. Por ello, con la realización de este estudio, hemos querido realzar las grandes líneas y temas de debate existentes, realizando una propuesta concreta que permita el avance en el estudio de la IRSC. En este sentido, una primera consecuencia de su juventud es que pocos estudios se han centrado en cuestionar qué es y por qué surge este concepto en las empresas. Aun así, y tras la revisión de la evolución del concepto de IRSC llevado a cabo por la literatura, hemos propuesto un análisis de las diversas definiciones de la IRSC atendiendo a tres dimensiones analizadas por los académicos. Por tanto, contribuimos de esta forma a la literatura académica sobre IRSC descifrando los elementos centrales de conflicto en la literatura y, por tanto, favoreciendo la mayor claridad en la definición del concepto.

El análisis de las tres dimensiones planteadas sobre el concepto de IRSC nos ha permitido, a su vez, introducir algunos aspectos esenciales - quienes evalúan la irresponsabilidad, su relación con la RSC y la conducta del actor- que ayudan a concretar su definición: a) si bien, los trabajos iniciales sobre el concepto de IRSC desde una perspectiva de corte más filosófica abogaban por que la valoración del comportamiento correspondía a observadores imparciales, consideramos que quienes valoran la irresponsabilidad en un conjunto de observadores con intereses concretos en la empresa, y no observadores imparciales, pues es difícil aplicar el concepto y, de igual modo, su acceso a la evidencia empírica, b) respecto a si la RSC es solo un nivel más bajo de RSC o es un constructo con entidad propia, nuestro trabajo, tras presentar la diversidad de posturas manejadas por la literatura, esgrime que la evidencia apunta no solo a que las compañías

que tienen RSC también realizan actos de IRSC, sino que en ocasiones los comportamientos socialmente responsables se realizan con el propósito de compensar o desviar la atención sobre comportamientos irresponsables, y, además, c) las perspectivas utilizadas para realizar el análisis de la no continuidad de la IRSC, nos ha permitido introducir la valoración de la irresponsabilidad y la intencionalidad del comportamiento para entender de manera global la IRSC.

Considerando lo anterior, hemos podido contribuir a la literatura académica llevando a cabo nuestra propia definición de IRSC: la Irresponsabilidad Social Corporativa es el comportamiento dañino o perjudicial de los intereses de los *stakeholders*, donde el papel del máximo responsable de la empresa juega un papel fundamental, pues su conducta dañina puede ser resultado de una estrategia intencionada por parte de los máximos ejecutivos o de la ausencia de medidas sobre las consecuencias previsibles de sus acciones de estos individuos (Godfrey, 2005).

En segundo lugar, con esta tesis doctoral contribuimos a la literatura de la teoría de los *Upper Echelons* (Hambrick y Mason, 1984) analizando que ciertas características personales de las élites directivas podrían ser antecedentes de comportamientos socialmente irresponsables. La gran mayoría de los trabajos sobre RSC han ignorado el rol de los líderes empresariales en la formulación e implementación de las iniciativas socialmente responsables (Waldman y Siegel, 2008), por lo que no nos ha sorprendido que muy pocos estudios se hayan centrado en el análisis de los antecedentes de la IRSC a nivel individual. Sin embargo, a raíz del descubrimiento de que detrás de la IRSC se encuentran la conductas intencionadas, negligentes o imprudentes de los máximos responsables de las empresas, algunos trabajos académicos han sugerido estudiar que ciertas características individuales de los máximos responsables de las empresas podrían ser antecedentes de la IRSC (Armstrong y Green, 2013; Pearce et al., 2014; Grijalva y Harms, 2014). En esta tesis doctoral tomamos en cuenta esta sugerencia para investigar sobre esta cuestión, y contribuimos a la literatura académica proponiendo al narcisismo, al rol de la centralización en la toma de decisiones y al carácter familiar de las empresas como posibles antecedentes de la IRSC.

Por lo que respecta al narcisismo, la literatura académica no ha alcanzado un consenso sobre su relación con la IRSC. La mayoría de los trabajos académicos presentan al máximo responsable narcisista como un individuo caracterizado por la demostración constante de autoridad, cuyo objetivo es la obtención del aplauso, admiración y reconocimiento continuo de quienes le rodean (Raskin et al., 1991; Maccoby, 2004): con el objetivo y la necesidad de mantener su reputación, se comportará de manera socialmente responsable con sus grupos de interés (Petrenko et al., 2016). Sin embargo, recientemente han aparecido trabajos que se han centrado en calificar al narcisismo como un rasgo de la personalidad, relacionado con la poca sensibilidad hacia cuestiones éticas y sociales, y caracterizado por su falta de empatía y desconsideración por las preocupaciones manifestadas por algún grupo de interés, que lleva aparejadas consecuencias dañinas a sus grupos de interés (Judge et al., 2009; Chen et al., 2013; Chatterjee y Pollock; 2017). De hecho, el reciente trabajo de Grijalva y Harms (2014) sugirió, en este sentido, que el narcisismo podría ser un antecedente de la IRSC, y promovía su análisis para futuras investigaciones. En línea con Grijalva y Harms (2014) y el último grupo de autores, hemos considerado que los narcisistas gozan de ciertos rasgos -falta de empatía, naturaleza manipulativa y conducta egoísta, entre otros- que originan un daño hacia los intereses de terceros. Por tanto, con esta tesis doctoral contribuimos a la literatura académica de IRSC considerando que la presencia de narcisismo en los máximos responsables de las empresas incrementaría la probabilidad de aparición de comportamientos socialmente irresponsables.

Mientras que con el estudio del narcisismo hemos evaluado la individualidad en los comportamientos del máximo responsable de la empresa -CEO y/o presidente del Consejo de Administración-, con el estudio de la centralización hemos analizado cómo se relacionan estos individuos con el resto de los miembros de sus equipos directivos -TMT y Consejo de Administración-. Al adentrarnos en el estudio de la centralización de la toma de decisiones, hemos observado que la literatura se ha detenido poco en su estudio, y que, los estudios académicos se han centrado, fundamentalmente, en analizar la influencia de la descentralización de la toma de decisiones en el afloramiento de la RSC (Pearce, 1997; Pearce, 2014); ha sido únicamente el trabajo teórico de Pearce y Manz (2011) el que nos ha servido como punto de partida para establecer que la centralización se caracteriza por una

toma de decisiones individualizada, en la que no se consideran las opiniones, expectativas e intereses del resto de los miembros de la empresa. En línea con lo anterior, en esta tesis doctoral hemos entendido que a mayor concentración de poder en un individuo con respecto a un grupo de personas de un alto nivel jerárquico dentro de una empresa, mayor es la probabilidad de que este individuo pueda ocasionar un daño o perjuicio al resto de miembros del grupo, y, también, al resto de los miembros de la empresa y grupos de interés, al imponerse sus preferencias personales por encima del cumplimiento de las expectativas y necesidades de terceros. Así, contribuimos a la literatura académica de IRSC estableciendo que la centralización en la toma de decisiones podría ser un antecedente de la IRSC.

El tercero de los antecedentes analizado es el carácter familiar de las empresas. Desde la perspectiva de la Riqueza Socioemocional o SEW de Gómez-Mejía (2007), varios trabajos académicos han abogado por considerar que el carácter familiar de las empresas repercute en disminuir la probabilidad de que estas empresas lleven a cabo comportamientos socialmente irresponsables (Miller y Le Breton Miller, 2006; Berrone et al., 2010; Berrone et al., 2012). En este sentido, teniendo en cuenta esta perspectiva, hemos considerado que las EF poseen ciertas características que las predisponen a considerar los intereses y expectativas de los *stakeholders* que las rodean, entre las que se encuentran su riqueza socioemocional, que promueve que las empresas no lleven a cabo IRSC. La SEW incluye valores como la continuidad de la empresa, la colaboración entre sus miembros y su compromiso con la continuidad y la supervivencia de la empresa familiar a largo plazo, por lo que contribuimos a la literatura académica estableciendo que la EF tiene mayor probabilidad de no comportarse de manera socialmente irresponsable.

Más allá de las contribuciones teóricas realizadas en el campo de la IRSC y de la teoría de los *Upper Echelons*, con esta tesis doctoral también aportamos a la literatura académica algunas contribuciones empíricas.

Como ya hemos visto, la revisión bibliográfica sobre el concepto de IRSC nos ha demostrado que, por un lado, se trata de una realidad compleja y, por otro lado, ha sido un concepto escasamente estudiado por los académicos.

Una de las principales consecuencias de su juventud es la inexistencia de una herramienta metodológica que mida el nivel de irresponsabilidad de empresas socialmente irresponsables. En este sentido, hasta la fecha, la medición de IRSC se había realizado bien, a partir de un análisis de casos o bien, utilizando la base de datos KLD, que publica aproximadamente 80 indicadores binarios de fortalezas y debilidades en una gran variedad de categorías de Responsabilidad Social Corporativa; eso es, la suma de los indicadores de cada una de las categorías determina si una empresa es socialmente responsable o socialmente irresponsable. Sin embargo, el objetivo de este trabajo no es establecer si una empresa es socialmente irresponsable o responsable, sino que el objetivo es medir el nivel de irresponsabilidad de empresas que ya han sido seleccionadas como socialmente irresponsables. Utilizando valoraciones realizadas por expertos en el ámbito del Derecho y de la Dirección de Empresas, quienes hemos clasificado en tres grupos diferentes en función del ámbito en el que desarrollan su profesión, experiencia y conocimientos similares, la primera contribución empírica a la literatura académica ha sido una herramienta innovadora que permite medir el grado de irresponsabilidad de las empresas, evitando la participación de los máximos responsables de las empresas a través de encuestas personales.

Por otro lado, a partir del trabajo empírico, también hemos podido contrastar las tres hipótesis de investigación planteadas, cuyos resultados son, en sí mismos, importantes contribuciones a la literatura académica.

En primer lugar, cabe destacar que el análisis empírico realizado sobre la relación entre narcisismo e IRSC, ha proporcionado dos importantes contribuciones. Por un lado, con esta tesis doctoral hemos contribuido a la literatura académica aportando una nueva herramienta de medición del narcisismo. En este sentido, nos gustaría recalcar la existencia de pocos trabajos en el campo de la Dirección de Empresas centrados en la medición de este constructo: fueron Chatterjee y Hambrick (2007) los primeros en llevar a cabo un estudio sistemático del narcisismo en el ámbito del *management*, a partir de información publicada en las memorias anuales de las empresa, y que ha servido de base para la realización de estudios posteriores (Chatterjee y Hambrick, 2011; Reijnsenvilt y Commandeur, 2013; Petrenko et al., 2016).

Dadas las características de nuestra muestra, fue imposible acudir a la información publicada en las memorias anuales, así que se consideró acudir a otras bases de datos secundarias en las que poder obtener información relativa a este constructo. En concreto, acudimos a redes sociales orientadas a los negocios, ya que se han establecido como relevantes plataformas de comunicación de las empresas. El reciente trabajo de Aabo y Eriksen (2017) ha sido pionero en utilizar la plataforma LinkedIn para la medición del narcisismo; LinkedIn es una base de datos a nivel mundial que contiene una gran cantidad de información sobre profesionales cuya información incluida es similar a la recogida en las memorias anuales de las empresas, técnica utilizada por Chatterjee y Hambrick (2006, 2011). Basándonos en el trabajo de Aabo y Eriksen (2017), en esta tesis doctoral hemos construido nuestra propia herramienta de medición del narcisismo a partir del análisis de la información incluida en LinkedIn, siendo una importante contribución metodológica destinada a promover futuros estudios de investigación. Por otro lado, el establecimiento de una herramienta de medición del narcisismo nos ha permitido llevar a cabo el contraste empírico de la influencia directa y positiva del narcisismo en los máximos responsables de las empresas en la IRSC. Pese a que la revisión de la literatura académica arrojaba resultados dispares sobre la relación entre narcisismo e IRSC, en esta tesis doctoral consideramos que, en base a nuestra definición de IRSC, los rasgos que caracterizan a los máximos responsables narcisistas -la arrogancia, el egoísmo, la falta de empatía y la naturaleza manipulativa- evidencian una relación positiva entre narcisismo e IRSC. Así, los resultados obtenidos del estudio empírico nos han permitido contrastar nuestra hipótesis de investigación, por lo que el narcisismo en el máximo responsable de la empresa sería un antecedente de la IRSC.

En segundo lugar, en línea con lo que sugería la literatura académica, en esta tesis doctoral hemos defendido que la centralización podría ser un antecedente de la IRSC, sin embargo, los resultados obtenidos del estudio empírico no han confirmado esta relación. Entre los motivos situados detrás del incumplimiento de esta hipótesis, entendemos que la recogida de datos y la forma en la que se ha llevado a cabo la medición de la variable centralización no han sido óptimas. Por un lado, la información recogida sobre la variable centralización no ha sido homogénea, pues hemos considerado o bien la información sobre TMT o bien el Consejo de Administración, en función de la información ofrecida por SABI

y ORBIS, debido a que, en algunos casos, no se ha contado con información para los dos equipos de máxima responsabilidad de la empresa. Por otro lado, la información incluida en estas bases datos puede ser imprecisa, por lo que al realizar la medición de la variable centralización, hemos podido pasar por alto algunos factores relevantes como, por ejemplo, estructuras descentralizadas en otros niveles de las empresas o la consideración de ciertas características demográficas de los miembros de TMT y Consejos de Administración (Finkelstein et al., 2009; Pearce y Manz, 2011).

En tercer y último lugar, considerando la perspectiva de Riqueza Socioemocional al analizar el carácter familiar de las empresas y su influencia en la IRSC, los resultados obtenidos del estudio han dado soporte empírico a las conclusiones teóricas alcanzadas. Así, ciertas características que envuelven a las EF -importancia de la reputación, deseo de continuidad a largo plazo y supervivencia de la empresa- indican que este tipo de empresas llevan a cabo comportamientos alejados de ser corruptos y socialmente irresponsables, pues para garantizar su buena imagen y preservar su reputación, se comportaran de manera que no se dañe a su entorno ni a sus *stakeholders* (Berrone, et al., 2010). En este sentido, aumentamos el cuerpo literario sobre EF desde la perspectiva de la SEW, estableciendo que el carácter familiar de las empresas influye negativamente en la probabilidad de que éstas se comporten de manera socialmente irresponsable.

Estas contribuciones presentan importantes implicaciones profesionales las cuales desarrollamos en detalle en la siguiente sección.

## **5.2. Implicaciones profesionales**

Los resultados de este trabajo tienen varias implicaciones sobre los máximos ejecutivos y las empresas que dirigen. A través del entendimiento de la IRSC y de algunos de sus antecedentes, y considerando las características de las élites directivas, con este trabajo proponemos soluciones destinadas a disminuir la probabilidad de la aparición de IRSC mediante el control de los comportamientos individuales de sus máximos responsables. En concreto, este análisis gira en torno a tres aspectos: a) la toma de decisiones compartida, b) el aumento de la conciencia sobre las consecuencias de la IRSC, y c) el establecimiento de medidas de prevención y control a nivel empresa.

En primer lugar, este estudio tiene implicaciones directas en la gestión, ejecución y supervisión de la toma de decisiones. En este sentido, los resultados obtenidos en esta tesis doctoral ponen de manifiesto que, pese a que la literatura académica ha demostrado que la existencia ciertos factores a nivel entorno y a nivel firma podrían explicar la IRSC, una conducta individualista de los máximos responsables en la gestión y ejecución en la toma de decisiones influye en la aparición de comportamientos socialmente irresponsables. En concreto, hemos demostrado que el narcisismo en los máximos responsables de las empresas, caracterizado por la toma decisiones sin tener en cuenta los intereses del resto de miembros de alta dirección, resto de empresas y *stakeholders*, aumenta la probabilidad de que la empresa se comporte de una manera socialmente irresponsable y, por otro lado, y aunque no haya podido ser contrastada esta relación empíricamente en este trabajo, entendemos que la centralización en la toma de decisiones está caracterizada por ciertos rasgos que sugieren una relación directa y positiva con la IRSC. De hecho, consideramos que la centralización en la toma de decisiones podría estar directamente relacionada con el narcisismo del máximo responsable de la empresa; es decir, un comportamiento individualista del narcisista que pretende tomar decisiones sin considerar a terceros está asociado con una toma de decisiones centralizada, pues toman decisiones velando por satisfacer el interés particular y sin considerar intereses de terceros. Por tanto, proponemos que las empresas cuenten con estructuras descentralizadas que permitan favorecer la cooperación y el trabajo en equipo, y en las que se puedan reportar y compartir el proceso de toma de decisiones y de sus resultados. De ese modo, se controlaría el impacto de los comportamientos de directivos narcisistas y ayudaría, por tanto, a disminuir la probabilidad de IRSC.

En segundo lugar, con este trabajo ayudamos a aumentar la conciencia y la responsabilidad de los máximos responsables de las empresas. En este sentido, las consecuencias derivadas de estos comportamientos inciden negativamente en los resultados económicos y reputacionales de las empresas, pues son éstas, también, las que se muestran como actores vulnerables y expuestas a la desconfianza de la sociedad. La acusación de una empresa de IRSC, aun siendo resultado del comportamiento de su máximo responsable, puede repercutir en los resultados empresariales, llevándolas a la quiebra e, incluso, disolviéndolas.

Además, con este trabajo también ofrecemos a las empresas un instrumento de medición real de sus comportamientos irresponsables que les permitirá entender y ser conscientes de su gravedad, generando que se incremente la necesidad de adoptar ciertas precauciones para que sus comportamientos ocasionen el menor daño posible a sus *stakeholders*.

Por tercer y último lugar, el establecimiento de mecanismos y/o herramientas a nivel empresarial podría ayudar a prevenir la realización de tales comportamientos, minorando el posible daño que la IRSC puede ocasionar. Aunque existen ocasiones en las que el daño producido no se ha realizado intencionadamente, los máximos responsables deben adoptar todos los pasos necesarios para evitar o controlar la IRSC; eso es, no es suficiente la utilización de los mecanismos que a nivel institucional se ofrecen, sino que sería necesario que los directivos fueran conscientes que son ellos los responsables de trasladar los efectos de factores institucionales al comportamiento de sus empresas y, por tanto, los responsables de establecer, a nivel interno, los mecanismos necesarios para tratar de reducir el impacto de los antecedentes en el comportamiento de las empresas que lideran. En este sentido, el establecimiento de ciertas herramientas (i.e. códigos de conducta) que regularan los comportamientos de los máximos responsables, y definieran la composición y la estructura de sus equipos, ayudaría a controlar el efecto de ciertas predisposiciones individuales que no benefician en absoluto a la RSC de la empresa.

Por tanto, con esta tesis doctoral se puede ofrecer a los máximos responsables de las empresas una mayor información para la toma de mejores decisiones encaminadas a hacer frente a la implantación de políticas de RSC y al fomento de una cultura organizativa responsable, incidiendo en la relevancia que tiene implantar mecanismos corporativos destinados a marcar pautas claras de conducta y a fomentar la colaboración de todos los miembros de la empresa, empezando por la colaboración entre los más altos niveles directivos.

Una vez desarrolladas las contribuciones académicas y las relevantes implicaciones profesionales aparejadas a esta tesis doctoral, debemos establecer cuáles son las principales limitaciones y las líneas futuras de investigación.

### **5.3. Limitaciones y líneas futuras de investigación**

En esta sección se va a analizar una serie de limitaciones derivadas del desarrollo de la tesis doctoral y que a, su vez, permiten introducir líneas futuras de investigación.

En primer lugar, la limitación más relevante a la que nos hemos enfrentado en esta tesis doctoral es la derivada del acceso a bases de datos secundarias para la obtención de información de todas las variables de nuestro estudio, debido a la imposibilidad de acceso a información de datos primarios. La utilización de bases de datos secundarias puede restringir la obtención de información y limitar la interpretación de resultados, tal y como a continuación explicamos.

Por un lado, la limitada información sobre comportamientos socialmente irresponsables y los datos restrictivos sobre las variables narcisismo, centralización y EF, nos ha permitido obtener un número escaso de empresas de la muestra objeto de estudio, en concreto 86 empresas. La utilización de LinkedIn ha sido clave para obtener el limitado número final de nuestra muestra de empresas: de 259 empresas se pasó a obtener 86 empresas, pues LinkedIn no contaba con el perfil de 173 empresas. Cabe precisar que, analizando el perfil de los máximos responsables, se pueden extraer algunas conclusiones sobre los motivos que justificarían que muchos de los máximos responsables no aparezcan en LinkedIn: a) el fallecimiento de estas personas, y b) la eliminación del perfil de LinkedIn tras la exposición mediática del comportamiento socialmente irresponsable con el objeto de eliminar cualquier tipo de información personal que pudiera usarse en su contra, o con el objeto de desaparecer del panorama actual, para tratar de evitar una sobreexposición en medios y en la sociedad.

Otra de las limitaciones derivadas de la restricción de obtención de información que nos hemos encontrado en este trabajo, es la relativa a la construcción de la variable centralización en la toma de decisiones. En este sentido, hemos construido la variable centralización teniendo en cuenta la composición de, indistintamente, el TMT o el Consejo de Administración, en función de la información ofrecida por SABI y ORBIS, ya que, en algunos casos, no se ha contado con información para los dos equipos de máximos

responsables. Esta limitación ha podido ser determinante en la no contrastación empírica de la relación entre centralización e IRSC.

Por lo que respecta a la variable de EF, cabe destacar que, aunque en este trabajo se ha considerado que la EF es aquella que goza de unos porcentajes de propiedad familiar, éste es un concepto más complejo que cuenta con las siguientes características: a) un determinado % de la propiedad de la empresa recae en manos de una familia, b) la familia ostenta el control de la empresa, c) algún miembro de la familia dirige y gestiona la empresa, y d) la existencia de un deseo de supervivencia y vocación de continuidad, incorporando a las siguientes generaciones en la propiedad y gestión de la empresa por parte de la familia, lo que conlleva que se produzca la sucesión generacional. Por tanto, el hecho de considerar únicamente a la EF como aquella empresa en la que la familia ostenta un determinado porcentaje en su propiedad constituiría otra de las limitaciones de este trabajo. Por otro lado, considerando el enfoque Socioemocional, cabe destacar que, dependiendo de cada empresa, la SEW tendrá diferente intensidad, pues dependerá de cómo vincula, cada empresa, su toma de decisiones a su propia SEW, por lo que consideramos relevante estudiar cada caso concreto. Además, sería conveniente estudiar el impacto del nivel de profesionalización existente en cada EF, por separado.

Otra de las limitaciones derivadas del tamaño reducido de la muestra ha sido la introducción de una única variable de control-la intensidad tecnológica-.<sup>33</sup> Los motivos que han conducido a rechazar otras variables de control son los siguientes: a) respecto al tamaño de la empresa, pese a que estudios previos han demostrado que esta variable es una fuerte predictora de la irresponsabilidad social corporativa (Strike et al., 2006), en esta tesis doctoral optamos por no considerarla como variable de control, ya que el tamaño de la empresa en esta tesis doctoral no es relevante, pues, generalmente, la prensa presenta públicamente noticias sobre empresas más grandes o escándalos empresariales más relevantes, y b) la literatura académica también ha estudiado que un conjunto de variables demográficas han predicho el comportamiento corrupto corporativo.

---

<sup>33</sup> El programa G-PoWER nos permitió conocer que, con las características de nuestras variables, únicamente podíamos incluir una más.

El uso de estas variables se ha basado en el establecimiento como variables proxis para analizar rasgos gerenciales (Hambrick y Mason, 1984); por ejemplo, variables como la edad, experiencia, educación y género han sido estudiadas para medir el comportamiento socialmente irresponsable. Sin embargo, no las utilizamos en este trabajo, pues puede producir inferencias dado que pueden ser variables no medibles y estáticas (Zhara, Priem y Rasheed, 2005) y, c) la literatura académica (Wu, 2014; Keig et al., 2015) ha explicado que la corrupción gubernamental de un país influye en la aparición de la IRSC: un país con un alto nivel de corrupción local, con estructuras gubernamentales débiles y que cuentan con pobres sistemas legales, conduce a que las empresas se impregnen de esta tendencia corrupta y se mimeticen con el entorno, por tanto, aumentaría la probabilidad de adoptar comportamientos socialmente irresponsables. En este trabajo no consideramos la corrupción gubernamental como variable de control, ya que únicamente hemos considerado empresas situadas en el entorno español.

Por otro lado, el acceso a bases de datos secundarias también ha repercutido a la limitación a la hora de interpretar los resultados y al grado de subjetividad con la que se puede haber tratado la información. Por lo que respecta a la construcción de la variable dependiente IRSC, como ya sabemos, la mayoría de los datos<sup>34</sup>, han sido extraídos de noticias de prensa. Somos conscientes que esto supone una limitación importante dado que los datos pueden estar sesgados por las opiniones de los periodistas que han redactado las noticias (Wong, 2011). Del mismo modo que para medir la gravedad de los comportamientos socialmente irresponsables se han considerado las valoraciones personales de un grupo de expertos de la materia, que, aunque contaban con una información de origen- gravedad de las penas tipificadas en el CP-, sus valoraciones también pueden estar sesgadas por razones del área de conocimiento, género y edad. Esta situación es similar a la que se enfrentan diariamente los jueces a la hora de fijar las penas, ya que se guían para establecer la pena por criterios objetivos, pero generalmente tienen en consideración otras circunstancias que pueden envolver a cada uno de los casos que juzgan la gravedad del delito cometido, (reincidencia, otras circunstancias que atenúan o agravan la condena y concurrencia de delitos).

---

<sup>34</sup> De las 86 empresas de la muestra, los datos sobre IRSC de 68 empresas han sido obtenidos a partir de la revisión de noticias de prensa.

Aunque hemos salvaguardado la limitación derivada de los posibles sesgos producidos por ámbito profesional y especialidad, clasificando a los expertos en tres grupos diferentes -en función de la especialidad, conocimiento y ámbito en el que desempeña su profesión-, observamos que cada grupo de expertos es, a su vez, un grupo heterogéneo, en el que se pueden identificar tres generaciones diferentes: (a) expertos con edades comprendidas entre los 28 a los 35 años, b) expertos con edades comprendidas entre 35 y 50 años, y c) expertos con edades que superan los 50 años. Esta diferencia generacional, a su vez, podría generar disparidad de puntos de vista sobre una misma temática. Por tanto, sería interesante realizar un análisis futuro centrado en la valoración de la IRSC por diferentes grupos de expertos en función de su edad.

Por otro lado, los ítems que construyen la variable independiente narcisismo han sido extraídos de LinkedIn. Como sucede con la construcción de la variable IRSC, estos datos también pueden estar sesgados, ya que son los propios individuos quienes editan sus perfiles en esta red social, incluyendo u omitiendo datos según sus consideraciones. Por tanto, la información incluida puede ser incompleta o imprecisa, convirtiéndose en otra limitación de este trabajo.

Para finalizar, establecemos algunas de las líneas que esta tesis doctoral introduce y que pretendemos seguir investigando en futuros trabajos de investigación. En primer lugar, continuar con el estudio detallado del concepto y alcance de la IRSC. En este sentido existen comportamientos irresponsables que no son constitutivos de delitos y, que, debido a las limitaciones de nuestro estudio, no se han tomado en consideración en la muestra de empresas. Esta última idea abre una nueva cuestión de investigación futura respecto a la delimitación del concepto, ¿la irresponsabilidad social corporativa implica la violación de la ley o la violación de la ley es concebida como una condición no necesaria para definir la IRSC? Debido a que existen contratos incompletos y a la deficiencia de regulaciones legales a escala global (Scherer y Palazzo, 2011), las acciones de las compañías pueden afectar negativamente a otros, incluso, si las empresas no incumplen la ley. Por tanto, la Academia podría incrementar su cuerpo literario con futuros trabajos centrados en evaluar comportamientos socialmente irresponsables que no impliquen únicamente la violación de una norma.

Además, el análisis de las definiciones de RSC e IRSC propuestas por los académicos, nos demuestra que los límites entre un comportamiento socialmente responsable y uno irresponsable no están claros. En este sentido, consideramos relevante llevar a cabo estudios que se centren en evaluar qué elementos han de ser tenidos en cuenta para calificar como irresponsable o responsable un determinado comportamiento.

Además, desde un punto de vista metodológico, la realización de futuros estudios que se centren en testear empíricamente las herramientas de medición del nivel de IRSC y del narcisismo, dotará de mayor exactitud y fiabilidad los resultados obtenidos, pues éstas son dos herramientas no estandarizadas ni validadas por la literatura. Además, destacamos la necesidad de continuar investigando en las hipótesis de investigación planteadas y, aunque algunas sí que las hemos podido contrastar empíricamente en este trabajo, sería necesario retomar el estudio de estas relaciones una vez podamos subsanar algunas de las limitaciones planteadas en la presente tesis doctoral.

Consideramos relevante, también, elaborar futuros estudios que analicen la influencia de antecedentes desde la teoría de los *Upper Echelons* en la IRSC y, así, ampliar el cuerpo literario en este sentido, ya que, hasta la fecha, han sido escasos los trabajos académicos centrados en el análisis de este tipo de antecedentes.<sup>35</sup> Aunque la literatura ha estudiado a nivel entorno, fundamentalmente, y, en menor medida, a nivel firma y a nivel individual, todavía no existe un modelo claro para el entendimiento de los antecedentes de la IRSC, por lo que incidimos en la necesidad de que, en estudios posteriores, se realice un análisis que permita ofrecer un mejor entendimiento sobre esta cuestión (Zhao, Tan y Ho Park, 2014). Así mismo, un análisis multinivel mejoraría muchas áreas de la IRSC, tanto a nivel firma y a nivel individual.

En esta tesis doctoral, incidimos en la necesidad de llevar a cabo un análisis de los mecanismos de control y prevención de la IRSC, ya que entendemos que el daño provocado por los máximos responsables de las empresas puede ser causado intencionadamente, o

---

<sup>35</sup> De hecho, el nuevo compendio de investigación de liderazgo estratégico de Finkelstein et al., (2009) no hay mención sobre RSC o IRSC, sostenibilidad del negocio, ciudadanía corporativa y otros constructos análogos.

como consecuencia de una negligencia o imprudencia por parte de los máximos responsables.

En este sentido, existen estudios centrados en el estudio de la IRSC, que proponen soluciones para reducir el riesgo de que las empresas lleven a cabo comportamientos socialmente irresponsables. Windsor (2013) establece la importancia de adoptar mecanismos de control para mitigar el nivel de IRSC, incluso, para no permitir su presencia en las empresas. Así, la literatura sugiere que se lleven a cabo acciones destinadas a la prevención de la IRSC (Minor y Morgan, 2011). Por tanto, es necesario profundizar en el análisis de qué medidas tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo podrían considerarse para prevenir, y, por tanto, reducir, la probabilidad de que las empresas se comporten irresponsablemente.

Además, sería interesante, como línea futura de investigación analizar qué implicaciones y consecuencias tiene para las empresas el comportamiento socialmente irresponsable, pues como hemos incidido a lo largo de todo este trabajo, la IRSC conlleva importantes consecuencias económicas y penales para las empresas implicadas, pero también para el resto de las instituciones y para la sociedad. Aunque prácticamente no existen estudios centrados en qué tipo de consecuencias acarrea la IRSC, hay claros ejemplos reales de relevantes empresas a nivel mundial que han sufrido las consecuencias originadas por los comportamientos socialmente irresponsables. Entre los daños producidos por la irresponsabilidad social corporativa se distinguen la pérdida económica y la disminución de la rentabilidad financiera, la falta de confianza y la sensación de escepticismo por parte de los grupos de interés, conduciendo a la pérdida de reputación, notoriedad e imagen de marca y al deterioro de la legitimidad de la empresa (Nieto, 2008).<sup>36</sup> De hecho, algunos trabajos defienden que la IRSC tiene un mayor efecto en los grupos de interés que la RSC (Lin-Hi y Müller, 2013). Por tanto, un estudio futuro de las consecuencias nos servirá para entender cómo repercute la IRSC en el desempeño empresarial.

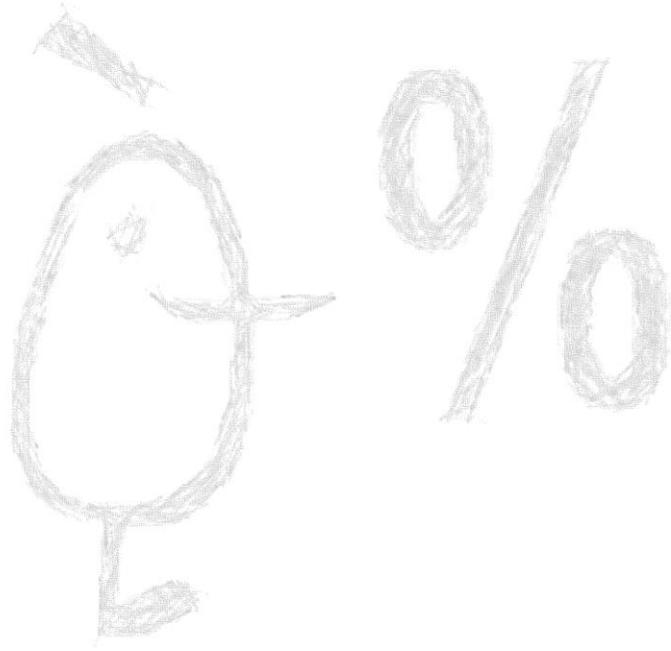
---

<sup>36</sup> Un 30% de nuestra muestra de empresa, según los datos proporcionados por la base de datos SABI, a fecha de hoy están en liquidación o extinguidas, por lo que podemos considerar que una de las causas ha sido el proceso de IRSC en el que se han visto envueltas.

Además, consideramos también interesante llevar a cabo futuros trabajos de investigación en los que se comparen antecedentes, resultados y otras variables de empresas socialmente responsables versus empresas socialmente irresponsables, pues examinando las diferencias entre estos dos grupos de empresas se puede contribuir, con un entendimiento más rico, a la naturaleza de las empresas socialmente irresponsables, y a cuáles son las causas que llevan a sus responsables a comportarse de esta manera corrupta.

Esperamos que esta tesis doctoral haya contribuido a aumentar la literatura sobre una realidad tan compleja y actual como es la Irresponsabilidad Social Corporativa, además de poner de manifiesto la importancia que tiene las características individuales de las élites directivas en los comportamientos de sus empresas en el territorio español.

*En Valencia, a 23 de abril de 2018.*



## ***Anexos***



## Anexo I- Correo electrónico enviado a los expertos, invitándoles a participar en el cuestionario sobre la escala de gravedad de IRSC



*En Valencia, a 18 de abril de 2017*

**Asunto del correo electrónico:** Cuestionario IRSC- Tesis doctoral de Marta Riera Esteve

A la atención de D/Doña X:

Soy Marta Riera, doctoranda en dirección de empresas en la Universidad de Valencia, y le escribo, para solicitar su colaboración en mi tesis doctoral dirigida por D. César Camisón y D<sup>a</sup> María Iborra.

Como experto en el ámbito jurídico/empresa, le hemos seleccionado para solicitarle su colaboración en la elaboración de una valoración sobre la relevancia que podrían tener diversos actos ilegales como actuaciones socialmente irresponsables. Su colaboración supondrá una aportación extremadamente valiosa para mi tesis doctoral.

La Irresponsabilidad Social Corporativa es una tendencia en auge, pues cada vez son más los casos que se conocen sobre empresas que han sido o son socialmente irresponsables. Todo esto ha despertado el interés tanto académico como profesional, fundamentalmente por tratar de analizar qué factores inciden sobre la IRSC y qué consecuencias acarrean este tipo de comportamientos. En este sentido uno de los objetivos de mi tesis doctoral es la medición del impacto que determinados factores tienen sobre la IRSC de una muestra de aproximadamente 240 empresas españolas y pertenecientes a diferentes sectores.

Debido a la imposibilidad de acceder a fuentes de información primarias para obtener datos sobre comportamientos socialmente irresponsables, hemos optado por delimitar la IRSC desde un sentido estricto; es decir, hemos considerado la IRSC como el resultado de la supuesta realización de delitos económicos, sociales y medioambientales llevados a cabo por los responsables de las empresas. Para ello, hemos recopilado noticias publicadas relativas a la supuesta realización de delitos por parte de empresas españolas durante el periodo 2005-2012. Del análisis de estas noticias se desprenden un total de 22 delitos diferentes cometidos por las empresas estudiadas.

Dada la variedad de delitos recopilados y las diferencias respecto a la gravedad de éstos necesitamos evaluar la IRSC considerando una escala de medición de la gravedad.

Con este objetivo hemos contado con usted como experto, pues su experiencia y conocimiento nos va a permitir construir una escala de gravedad de la IRSC.

Para ello, le pedimos que rellene este cuestionario (archivo Access “Cuestionario IRSC tesis doctoral Marta Riera”), siguiendo los pasos que se indican una vez abra el documento adjunto: este cuestionario consiste en ordenar, en base a su criterio y su opinión, 22 delitos, considerando la gravedad de los mismos.

En el documento, y a modo de ayuda, junto a cada delito podrá pinchar en el botón Código Penal e inmediatamente se abrirá una pantalla con el texto del artículo del Código Penal donde se regula.

Por último, nos gustaría que, una vez finalice el cuestionario, nos enviara comentarios constructivos en aras a mejorar la calidad y la adecuación de este cuestionario.

Le agradezco de antemano su tiempo, atención y colaboración en mi tesis doctoral y me pongo a su disposición para cualquier duda o aclaración que pudiera surgirle.

Un cordial saludo,

*Marta Riera Esteve*

*Doctorando de Dirección de Empresas de la Universitat de València*

*Teléfono de contacto: 636141760*

**Anexo II- Cualificación profesional de los expertos participantes en el cuestionario sobre IRSC**

1. Licenciado en Derecho. Responsable del Departamento jurídico de una empresa mutualística.
2. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Catedrático en Organización de Empresas.
3. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora titular universitario de Dirección de Empresas.
4. Licenciada en Derecho. Profesora titular universitaria de Derecho Penal.
5. Licenciado en Derecho. Abogado y profesor titular universitario de Derecho Urbanístico.
6. Licenciada en Derecho. Abogada y, actualmente, desarrolla su profesión como funcionaria en la Conselleria.
7. Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas, trabaja en Naciones Unidas.
8. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Fundador y exdirector general de empresa de servicios de consultoría, asesoría y auditoría con presencia en todo el territorio español.
9. Ingeniero Industrial. Empresario y consultor estratégico con más de 10 años de experiencia.
10. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y Derecho. Jueza de Primera Instancia e Instrucción.
11. Ingeniero de Telecomunicaciones. Director general de una empresa industrial, multinacional con 250 empleados y 60 millones de euros de facturación.
12. Licenciada en Derecho. Fiscal Antidroga.
13. Licenciada en Derecho. Fiscal de la Unidad de Criminalidad.
14. Licenciado en Derecho. Fiscal de Sección Territorial.
15. Licenciado en Derecho. Fiscal del Tribunal Constitucional.
16. Licenciado en Derecho. Magistrado de la Audiencia de Valencia.
17. Licenciada en Derecho. Abogada y profesora universitaria.

## **Anexo III- Imágenes de la herramienta ACCESS utilizada para la realización del cuestionario**

### **1. Inicio de la aplicación**

En primer lugar, tras la apertura del documento por parte del experto, se le pide que introduzca su nombre y profesión.

CLASIFICACIÓN DELITOS

### Clasificación Gravedad Delitos

La siguiente herramienta le guiará en el proceso de clasificación de los delitos estudiados según su gravedad.

RELLENE LOS SIGUIENTES DATOS Y PRESIONE COMENZAR:

Nombre

Profesion

COMENZAR

SALIR APLICACIÓN

Captura de pantalla añadida

## 2. Primer paso de la aplicación

A continuación, aparece el listado de los 22 delitos junto con una escala de 1 al 5. Arriba a la izquierda de la primera pantalla, los expertos pueden leer las instrucciones: han de puntuar de 1 a 5 los delitos, siendo 1 el delito menos grave y 5 el delito más grave, no debiendo clasificar más de 5 delitos con la misma puntuación (la herramienta cuenta con una opción de bloqueo y avisa en caso de que, por ejemplo, se validan 6 o más delitos con la misma puntuación).

CLASIFICACIÓN DELITOS

INICIO C3 C1

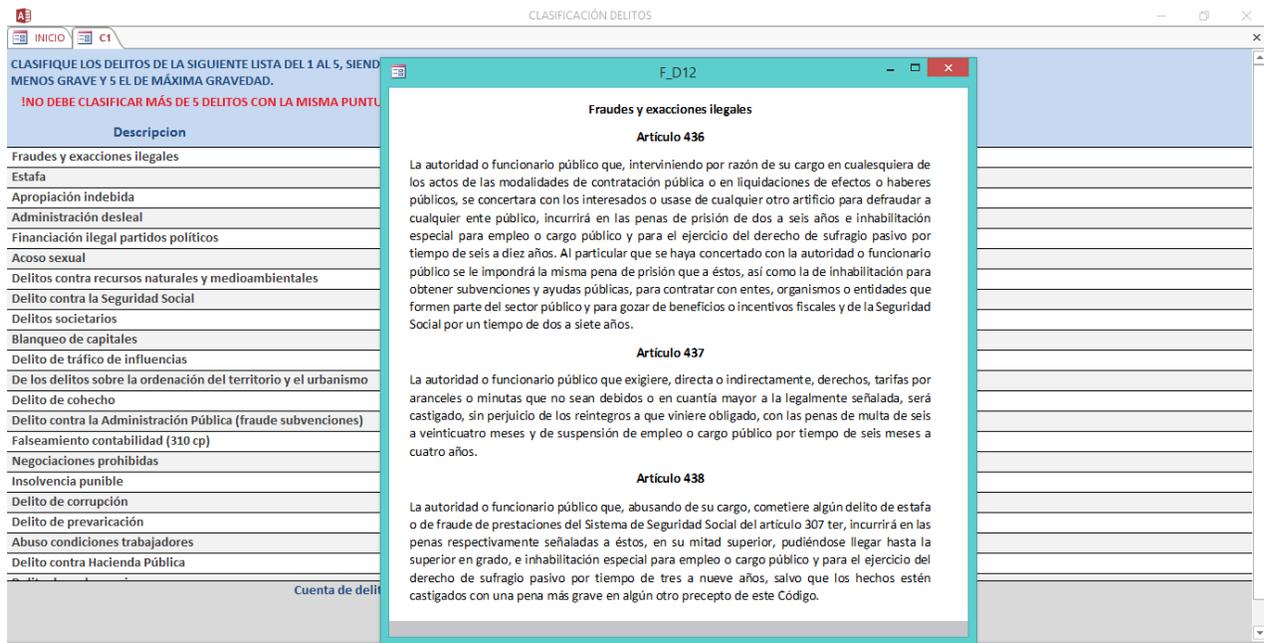
CLASIFIQUE LOS DELITOS DE LA SIGUIENTE LISTA DEL 1 AL 5, SIENDO 1 EL MENOS GRAVE Y 5 EL DE MÁXIMA GRAVEDAD.  
**¡NO DEBE CLASIFICAR MÁS DE 5 DELITOS CON LA MISMA PUNTUACIÓN!**

LIMPIAR CLASIFICACIÓN SIGUIENTE

Descripción	1	2	3	4	5	
Fraudes y exacciones ilegales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Estafa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Apropiación indebida	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Administración desleal	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Financiación ilegal partidos políticos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Acoso sexual	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Delitos contra recursos naturales y medioambientales	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Delito contra la Seguridad Social	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Delitos societarios	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Blanqueo de capitales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Delito de tráfico de influencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
De los delitos sobre la ordenación del territorio y el urbanismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Delito de cohecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Delito contra la Administración Pública (fraude subvenciones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Falseamiento contabilidad (310 cp)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Negociaciones prohibidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Insolvencia punible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Delito de corrupción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Delito de prevaricación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Código Penal
Abuso condiciones trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Código Penal
Delito contra Hacienda Pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Código Penal
Cuenta de delitos por nivel	4	5	5	5	3	

### 3. Apertura de pantalla que incluye la regulación de los delitos en el CP

Además, cada delito lleva aparejado un botón con información extra: el artículo del Código Penal donde se regula cada delito. Esta opción aparece en modo pantalla superpuesta (es una opción muy útil y sencilla, y permite que no adjuntemos en otro archivo información extensa que pueda entorpecer el entendimiento). En esta imagen, incluimos el ejemplo con la regulación del delito de Fraude y exacciones ilegales.



## 4. Segundo paso de la aplicación

Una vez realizado este paso, se procede a pulsar el botón *Siguiente* en la aplicación y aparece el paso siguiente: la aplicación ha generado una clasificación de los delitos en 5 grupos, en función del número que cada experto había dado a cada delito. A continuación, se pide de nuevo que los expertos validen los delitos, pero esta vez dentro de cada grupo generado, puntuando de nuevo del 1 al 5 en función de la gravedad. Además, se les indica que no pueden repetir la misma puntuación.

CLASIFICACIÓN DELITOS

DENTRO DE CADA GRUPO DE DELITOS PUNTUE DEL 1 AL 5 (SIENDO EL 1 EL DELITO DE MENOR GRAVEDAD Y 5 EL DE MAYOR).

NO DEBE REPETIR LA MISMA PUNTUACIÓN DENTRO DE UN MISMO GRUPO DE DELITOS

**NIVEL 1**

	1	2	3	4
Estafa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fraudes y exacciones ilegales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apropiación indebida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Administración desleal	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**NIVEL 2**

	1	2	3	4	5
Acoso sexual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Delitos contra recursos naturales y medioambientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiación ilegal partidos políticos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delitos societarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delito contra la Seguridad Social	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**NIVEL 3**

	1	2	3	4	5
Blanqueo de capitales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delito de tráfico de influencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
De los delitos sobre la ordenación del territorio y el urbanismo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delito contra la Administración Pública (fraude subvenciones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delito de cohecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**NIVEL 4**

	1	2	3	4	5
Falseamiento contabilidad (310 cp)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delito de prevaricación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delito de corrupción	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insolvencia punible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Negociaciones prohibidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

**NIVEL 5**

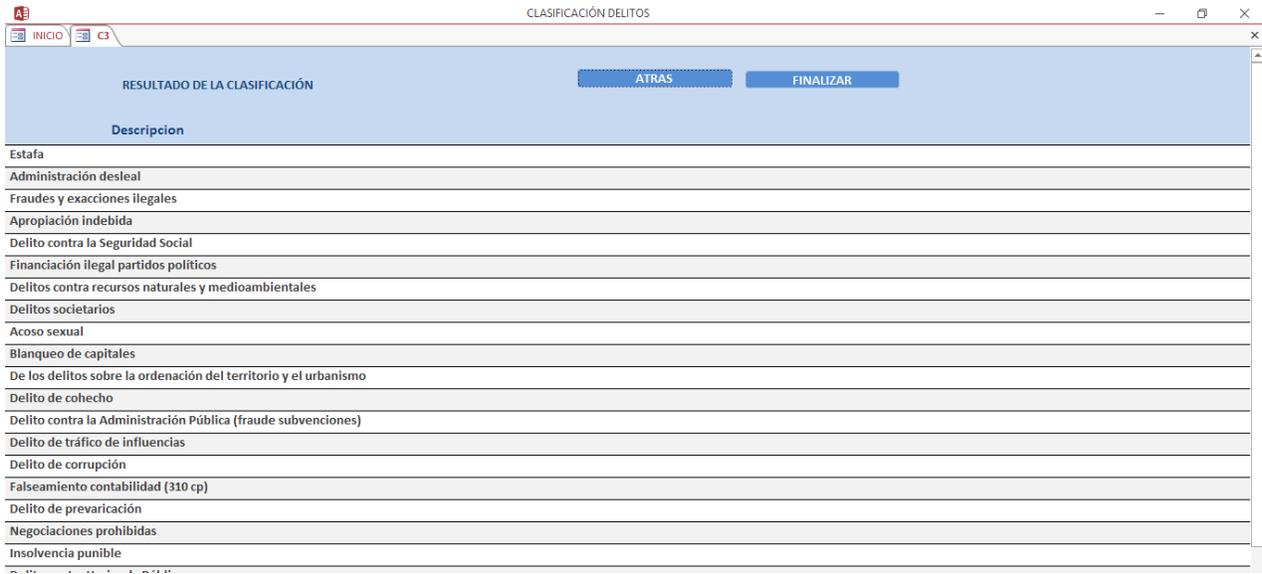
	1	2	3
Delito contra Hacienda Pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delito de malversación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Abuso condiciones trabajadores	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRAS SIGUIENTE

LIMPIAR DATOS

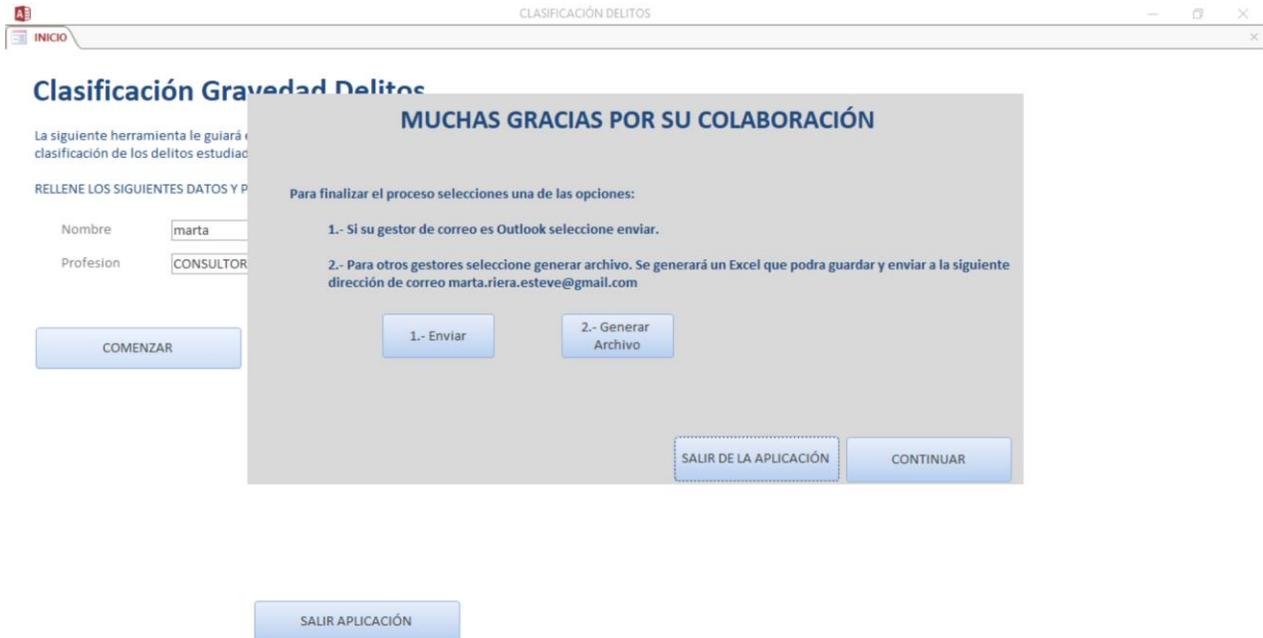
## 5. Resultados finales

Tras la realización de este paso, se procede a pulsar el botón *Siguiente* en la aplicación, apareciendo en la pantalla final el orden completo de los delitos, en función de su gravedad.



## 6. Envío de resultados finales

El último paso consiste en pulsar un botón que permite enviar directamente por correo electrónico los resultados en un archivo con formato Excel, sin necesidad que el experto envíe de nuevo el archivo Access completo. Así mismo, el experto tiene la opción de enviar sus comentarios y opiniones constructivos acerca del cuestionario.



CLASIFICACIÓN DELITOS

INICIO

### Clasificación Gravedad Delitos

La siguiente herramienta le guiará en la clasificación de los delitos estudiados.

RELLENE LOS SIGUIENTES DATOS Y PULSE EN EL BOTÓN COMENZAR

Nombre:

Profesion:

COMENZAR

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Para finalizar el proceso seleccione una de las opciones:

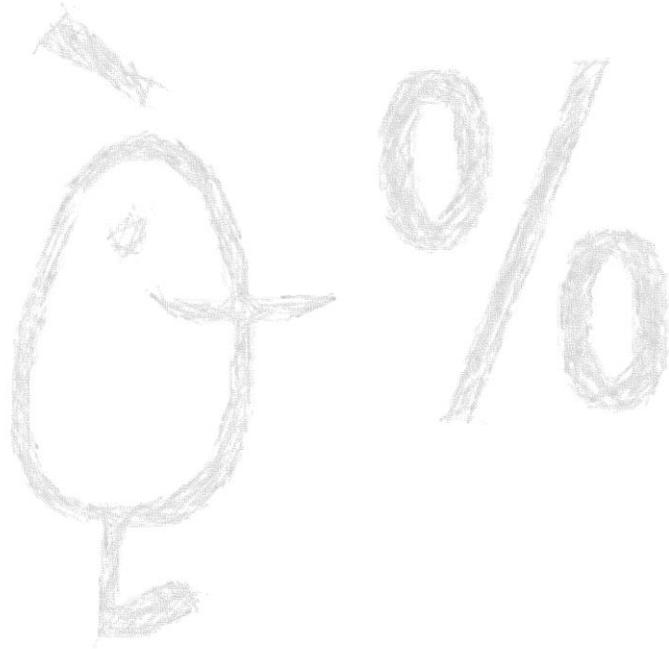
- 1.- Si su gestor de correo es Outlook seleccione enviar.
- 2.- Para otros gestores seleccione generar archivo. Se generará un Excel que podrá guardar y enviar a la siguiente dirección de correo [marta.riera.esteve@gmail.com](mailto:marta.riera.esteve@gmail.com)

1.- Enviar      2.- Generar Archivo

SALIR DE LA APLICACIÓN      CONTINUAR

SALIR APLICACIÓN





## ***Referencias bibliográficas***



- Aabo, T. y Eriksen, N.B. (2017) “Corporate Risk and the humpback of CEO narcissism and corporate risk taking”. In: *Journal of Behavioral Finance*. t (in press).
- Aggarwal, R.K. y Samwick, A.A. (2003). “Performance Incentives within Firms: The Effect of Managerial Responsibility”. *Journal of Finance*, 58, 1613-1650.
- 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.
- Aldás-Manzano, J. y Uriel-Jiménez, E. (2017). *Análisis multivariante aplicado con R*. Ediciones Paraninfo.
- Anderson, R.C. y Reeb, D.M. (2003). “Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500”. *Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1328.
- Andreoli, N. y Lefkowitz J. (2008), “Individual and organizational antecedents of misconduct in organizations”. *Journal of Business Ethics*, 85 (3), 309-332.
- Antonetti, P., y Maklan, S. (2016a). “An extended moral of moral outrage at corporate social irresponsibility”. *Journal of Business Ethics*, 135 (3), 429-444.
- Antonetti, P. y Maklan, S. (2016b). “Social identification and corporate irresponsibility: a model of stakeholder punitive intentions”. *British Journal of Management*, 27(3), 583-605.
- Armstrong, J. S. (1977). “Social irresponsibility in management”. *Journal of Business Research*, 5(3), 185-213.
- Armstrong, J.S. y Green, K.C. (2013). “Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies”. *Journal of Business Research*, 66 (10), 1922-1927.
- Arosa, B., Iturralde, T. y Maseda, A. (2010). “Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 88-96.
- Asfora, A. (2013). *Acto, conducta y comportamiento*. Revista Trazos. Universidad de Santiago de Compostela.

- Ashforth, B. E. y Anand, V. (2003). "The normalization of corruption in organizations". *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52.
- Au, K.Y. (2000). "Intra-cultural variation as another construct of international management: a study based on secondary data of 42 countries" *Journal of International Management*, 6, 217-238.
- Ayuso, S. y Ardangoña, A. (2007). "Responsible corporate governance: towards a stakeholder board of directors?" *SSRN Electronic Journal* 6(4). DOI10.2139/ssrn.1349090.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. (2012). "Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research". *Family Business Review*, 25 (3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. y Larraza-Kintana, M. (2010). "Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?" *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- Blair C.A., Hoffman B.J. y Helland K.R. (2008). "Narcissism in organizations: A multisource appraisal reflects different perspectives". *Human Performance*, 21, 254–276.
- Bligh, M., Pearce, C.L. y Kholes, J. (2006). "The importance of self and shared leadership in team-based knowledge work: Toward a Meso-Level Model of leadership dynamics". *Journal of Management Psychology*, 21 (4), 296-318.
- Bogart L. M., Benotsch E. G. y Pavlovic J. D. (2004). "Feeling superior but not threatened: the relation of narcissism to social comparison". *Basic an Applied Social Psychology*, 26, 35–44.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessmen*. New York: Harper.
- Brammer, S., Jackson, G. y D. Matten, D. (2012). "Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance". *Socio-Economic Review*, 10 (1), 3-28.

- Brammer S, Millington A. y Rayton B (2007). "The contribution of corporation social responsibility to organizational commitment". *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1701-1719.
- Brammer, S.J. y Pravelin, S. (2005). "Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment." *Journal of corporate citizenship*, 20, 39-51.
- Buss, D. M. y Chiodo, L. M. (1991). "Narcissistic acts in everyday life". *Journal of Personality*, 59, 179-215.
- Buyl, T., Boone, C. y Wade, J.B. (2017). "CEO narcissism, risk-taking, and resilience: an empirical analysis in U.S. commercial banks". In: *Journal of Management*. t (in press).
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008) "La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (1), 79-102
- Campbell, J. L. (2007). "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, 32, 946-67.
- Campbell, W. K. y Campbell, S. M. (2009). "On the self-regulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership." *Self & Identity*, 8, 214-232.
- Campbell, K. W. y Foster, J. D. (2007). *The Narcissistic Self Background, an Extended Agency Model, and Ongoing Controversies*. In C. Sedikides, & S. Spencer (Eds.), *The Self* (p. 115-138). New York: Psychology Press.
- Campbell, W. K., Goodie, A. S. y Foster, J. D. (2004). "Narcissism, confidence, and risk attitude". *Journal of Behavioral Decision Making*, 17, 297-311.
- Campbell, W.K. y Seidor, L. (2016). *Narcissism and dishonesty: The SAC model*. In J.-W. van Prooijen & P. A. M. van Lange (Eds.), *Cheating, corruption, and concealment* (pp. 151-165). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A. y Sanders, W.G (2004). "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition". *Journal of Management*, 30 (6), 749-778.

- Carroll, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*, 4 (4), 497–505.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L.R. (2012) "Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1153-1173.
- Chatterjee, A. y Hambrick, D.C. (2007). "It's all about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance". *Administrative Science Quarterly*, 52 (3), 351-386.
- Chatterjee, A. y Hambrick, D. C. (2011). "Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles". *Administrative Science Quarterly*, 56, 202–237.
- Chatterjee, A. y Pollock, T.G. (2017). "Master of puppets: How narcissistic CEOs construct their professional worlds". *Academy of Management Review*, 42 (4), 703-725.
- Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Yan, M., Zhou, M. y Hong, Y. (2013). "Self-love's lost labor: A self-enhancement model of workplace incivility". *Academy of Management Journal*, 56, 1199-1219.
- Chen, Y., Yas, M. y Rejesus, R.M. (2008). "Factors influencing the incidence of Bribery Payouts by Firms: A cross-country analysis" *Journal of Business Ethics*. 77, 231–244.
- Chih, H.L., Chih, H.H. y Chen, T. (2010) "On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry". *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115–135.
- Chin, W.W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, M.K., Hambrick, D.C. y Treviño, L.K. (2013) "Political ideologies of CEOs: the influence of executives' values on corporate social responsibility". *Administrative Science Quarterly*, 58 (2), 197- 232.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999)." Defining the family business by behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

- Churchill, G.A. Jr. (1987). *Marketing Research: Methodological Foundations*, 4th edition, Chicago, Il: Dryden Press.
- Cowton, C.J. (1998). "The use of secondary data in business ethics research". *Journal of Business Ethics*, 17 (4), 423-434
- Crane, A., Matten, D. y Moon, J. (2004) "Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy?". *Journal of Business Ethics*, 53 (1), 107- 122.
- Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R. y Becerra, M. (2010). "Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms". *Academy of Management Journal*, 53, 69-89.
- Cruz, C., Lazarra-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L. y Berrone, P. (2014). "Are family firms really more socially responsible?". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1295-1316.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). "Who cares about corruption?" *Journal of International Business Studies*, 37(6) 803-822.
- Cycyota, C.S. y Harrison, D.A. (2006). "What (not) to expect when surveying executives: A meta-analysis of top manager response rates and techniques over time". *Organizational Research Methods*, 9, 133-160.
- Deiss, K. y Soete, G. (1997). "Developing shared leadership: A note for the new year." *ARL Newsletter*. 7-9.
- DeRue, D.S. y Ashford, S.J. (2010). "Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations". *Academy of Management Review*, 35 (4), 627-647.
- Deutschman, A. (2005). "Is your boss a psychopath?" *Fast Company*, 96, 44-52.
- Dyer, W. G. y Whetten, D. A. (2006). "Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 785-802.
- Emmons, R. A. (1987). "Narcissism: Theory and measurement". *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 11-17.

- Engelen, A., Neumann, C. y Schmidt, S. (2016) "Should entrepreneurially oriented firms have narcissistic CEOs?". *Journal of Management*, 42, (3), 698-722.
- Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V. y Martínez, G (2016). "Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados". *Ciencia y Trabajo*, 18, (55) 16-22.
- Fiaschi, D., Giuliani, E. y Nieri, F. (2017) "Overcoming the liability of origin by doing no-harm: Emerging country firms' social irresponsibility as they go global". *Journal of World Business* 52 (4), 546-563.
- Finkelstein, S. D. (1996) *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. St. Paul, Minneapolis: West Publishing Company.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. y Cannella, A. A., Jr. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.
- Fombrun, C.J. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Fornell, C. y Bookstein, F. L. (1982). "Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory". *Journal of Marketing Research*, 19, 440-452.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981) "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Pitman: Boston.
- Freud, S. (1957). *The history of the psychoanalytic movement*. 617-633. In the Standard Edition of the Complete Works of Sigmund Freud, London: Hogarth Press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". *New York Times Magazine*, 13, 32-33, 122-124.
- Frynas, J.G. y Yamahaki, C. (2016). "Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives". *Business Ethics: A European Review* 25 (3), 258- 284.

- Galbreath, J. (2006). "Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations". *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6 (2), 175 – 187.
- Gardner, W. L. y Avolio, B. J. (1998) "The charismatic relationship: A dramaturgical perspective" *Academy of Management Review*, 23 (1), 32-58.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory" *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71.
- Gefen, D. y Straub, D. (2005). "A practical guide to factorial validity using PLS-graph: Tutorial and annotated example". *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Giacalone, R. A., Knouse, S. B. y Pearce, C. L. (1998). "The education of leaders: Impression management as a functional competence". *Journal of Management Systems*, 10(2), 67-80.
- Gilbert, D.U. y Rasche, A. (2008). "Opportunities and problems of standardized ethics initiatives- a stakeholder theory perspective". *Journal of Business Ethics*, 82 (3), 755-773.
- Godfrey, P.C. (2005). "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective". *Academy of Management Review*, 30 (4), 777-789.
- Godfrey, P.C., Merrill, C.B. y Hansen, J.M. (2009) "The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value as Empirical Test of the Risk Management Hypothesis". *Strategic Management Journal*, 30, 425-445.
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., y Moyano- Fuentes, J. (2007). "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills". *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Grijalva, E. y Harms, P. D. (2014). "Narcissism: An Integrative Synthesis and Dominance Complementarity Model". *Academy of Management of Perspectives*, 28 (2), 108-127.

- Gupta, A. y Govindarajan, V. (1984). "Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation." *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.
- Haalien, L. y House, M. (2005). *Board of directors in Norwegian family businesses*. Research report 7/2005. Oslo: Norwegian School of Management.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Hair, J.F., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2011). "PLS-SEM: Indeed, a Silver Bullet." *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-151.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Mena, J. A. (2012). "An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3), 414-433.
- Hambrick, D. (2007). "Upper Echelons Theory: An Update". *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C. y Brandon, G. L. (1988). *Executive values*. In D. C. Hambrick (Ed.), *Strategic management policy and planning, Vol. 2. The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 3-34). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). "Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hart, S.L. (1995). "A natural resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Hart, T. A. y Sharfman, M. (2015). "Assessing the concurrent validity of the revised Kinder, Lydenberg, and Domini corporate social performance indicators". *Business & Society*, 54(5), 575-598.
- Hemingway, C.A. (2005). "Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship". *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233-249.

- Hemingway, C.A. y MacLagan, P.W. (2004). "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 50 (1), 33-44.
- Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M. y Diamantopoulos, A. (2014). "Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013)". *Organizational Research Methods*, 17 (2), 182-209.
- Herzig, C. y Moon, J. (2013). "Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector". *Journal of Business Research*, 66 (10), 1870-1880.
- Higgs, M. (2009) "The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism". *Journal of Management*, 9 (2), 165-178.
- Hogan, R., Curphy, G. J. y Hogan, J. (1994). "What we know about leadership effectiveness and personality". *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Iborra, M. (2014). *Hacia una teoría ética de identificación<sup>[1]</sup> y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad*, Revista GCG, 8 (2): 87-101. DOI 10.3232/GCG. 2014.V8. N2.05.
- Instituto de Empresa Familiar (2015). El estudio de la Empresa Familiar en España.
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Anuario Estadístico de España.
- Ioannou, I. y Serafeim, G. (2012). "What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions". *Journal of International Business Studies*, 43, (9), 834–864.
- Jamali, D., Safieddine, A. M. y Rabbath, M. (2008). "Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships". *Corporate Governance: An International Review*, 16, 443-459.
- Johnson, R. A. y Greening, D. W. (1999). "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance". *Academy of Management Journal*, 42 (5), 564-576.
- Jones, T.M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review*, 20 (2), 404–437.
- Jones, B., Bowd, R. y Tench, R. (2009). "Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: Competing realities". *Social Responsibility Journal*, 5 (3), 300–310.

- Judge, T. A., LePine, J.A. y Rich, B. L. (2006). "Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance". *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 762-776.
- Judge, T. A., Piccolo, R.F. y Kosalka, T. (2009). "The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical of the leader trait paradigm". *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.
- Kang, C., Germann, F. y Grewal, R. (2016). "Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility and firm performance". *Journal of Marketing*, 80 (2), 59-79.
- Kang, N. y Moon, J. (2012). "Institutional complementarity between corporate governance and corporate social responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms". *Socio-Economic Review*, 10 (1), 85-108.
- Keig, D.L., Brouthers, L.E. y Marshall, V.B. (2015). "Formal and informal corruption environments and multinational enterprise social irresponsibility". *Journal of Management Studies*, 52 (1), 89-116.
- Kets de Vries, M.F. y Miller, D. (1985). "Narcissism and leadership: an object relations perspective". *Human Relations*, 38, 583-601.
- Konow, I. y Pérez, G. (1990). *Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la Toma de Decisiones*. Chile: Fundación de Estudios Prospectivos.
- Kotchen, M. y Moon, J. J. (2012). "Corporate social responsibility for irresponsibility". *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 12 (1), Article 55.
- Laguir, I., Laguir, M. y Elbaz, J. (2016) "Are Family Small- and Medium-Sized Enterprises More Socially Responsible Than Nonfamily Small- and Medium-Sized Enterprises?" *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc.*, 23 (6), 386-398.
- Lange, D. y Washburn, N. T. (2012). "Understanding attributions of corporate social irresponsibility". *Academy of Management Review*, 37, 300-26.

- Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. Publicado en Boletín Oficial del Estado, 31 de marzo de 2015, núm 159, páginas 28848 a 28872.
- Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica, de 23 de noviembre, del Código Penal. Publicado en Boletín Oficial del Estado, 31 de marzo de 2015, núm 77, páginas 27061 a 27176.
- Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). "The CSR bottom line: Preventing corporate social responsibility". *Journal of Business Research*, 66 (10), 1928-1936.
- Litz, R. A. (1997). "The family firm's exclusion from business school research: Explaining the void, addressing the opportunity". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21, 55-71.
- López, P. y Dieguez, J. (2015). "Lone founders types of private family businesses and firm performance". *Journal of Family Business Strategy*, 6 (2), 73-85.
- Lorsch, J.W. (2012). *The Future of Boards: Meeting the Governance Challenges of the Twenty-First Century*. Harvard: Harvard Business Review Press.
- Luo, X. y Bhattacharya, C.B. (2006) "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value". *Journal of Marketing*, 70, (4) 1-18.
- Maccoby, M. (2000). *Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons*. Harvard Business Review, 78 (1), 68-79.
- Maccoby, M. (2004). *The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership*. New York: Broadway Books.
- Matten, D. y Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, 33, (2), 404-424.
- McCallum, R.C. y Austum, J.Y. (2000). "Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research". *Annual Review of Psychology*, 51(1), 201-26.
- McMahon, T.F. (1999). "From social irresponsibility to social responsiveness: The Chrysler/Kenosha plant closing". *Journal of Business Ethics*, 20 (2), 101-11.
- McWilliams, A. y Siegel D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review* 26: 117-127.

- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2006). "Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities". *Family Business Review*, 19 (1), 73-87.
- Miller, D., Steier, L. y Le Breton-Miller, I. (2003). "Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business". *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 513-531.
- Minor, D. y Morgan, J. (2011). "CSR as reputation insurance: Primum non nocere". *California Management Review*, 53, 40-59.
- Mishra, C.S. y McConaughy, D.L. (1999). "Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt". *Entrepreneurship Theory and Practice* (Summer), 53-64.
- Muller, A. y Kräussl, R. (2011). "Doing good deeds in times of need: A strategic perspective on corporate disaster donations". *Strategic Management Journal*, 32 (9), 911-929.
- Murphy, P.E. y Schlegelmilch, B.B. (2013). "Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section". *Journal of Business Research*, 66 (10), 1807-1813.
- Neck, C.P. y Manz, C.C. (2010). "Mastering self-leadership: the impact of mental strategies training on employee behavior, cognition and emotion". *Journal of Organizational Behavior*, 17, 455-467.
- Nevicka, B., Ten Velden, F.S., De Hoogh, A.H.B. y Van Vianen, A.E.M. (2011). "Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance". *Psychological Science*, 22, 1259-1264.
- Nieto, M. (2008). "La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales". *Pecunia*, 1 (extra), 33-64.
- Nueno, P. (2016). *El consejo 2020: el futuro de los Consejos de Administración*. Editorial LID.
- Oesterle, M., Elosge, C. y Elosge, L. (2016). "Me, myself and I: The role of CEO narcissism in internationalization decisions". *International Business Review*, 25 (5), 1114-1123.

- Ormiston, M.E. y Wong, E.M (2013). "License to Ill: The Effects of Corporate Social Responsibility and CEO Moral Identity on Corporate Social Irresponsibility" *Personnel Psychology*, 66 (4), 861-893.
- Owens, B.P., Johnson, M.D. y Mitchell, T.R. (2013) "Expressed Humility in Organizations Implications for Performance, Teams, and Leadership". *Organization Science*, 24, 1517-1538.
- Padgett, R.C. y Galan, J.I. (2010). "The effect of R&D intensity on corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 93(3), 407-418.
- Pearce, C.L. (1997). *The determinants of change management team (CMT) effectiveness: A longitudinal investigation*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Maryland, College Park.
- Pearce, C.L. (2004). "The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work". *Academy of Management Executive*, 18,1 47-57.
- Pearce, C. y Manz, C. (2011). "Leadership Centrality and Corporate Social Ir-Responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR", *Journal of Business Ethics*, 102, 563-579.
- Pearce, C., Manz, C. y Sims, H (2008). "The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice", *The Leadership Quarterly* 19 (3), 353-359.
- Pearce, C.L. y Sims, H. (2002) "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors." *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Pearce, C.L., Wassenaar, C.L. y Manz, C.C. (2014) "Is shared Leadership the Key to Responsible Leadership? *Academy Management Perspectives*, 28 (3), 275-288.
- Pelozo, 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.

- Perks, J.K., Farache, F., Shukla, P. y Berry, A. (2013). "Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements". *Journal of Business Research*, 66 (10), 1881-1888.
- Petrenko, O., Aime, F. Ridge, J. y Hill, A. (2016). "Corporate Social Responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance" *Strategic Management Journal*, 37, 262-279.
- Pill, J. (1971). "The Delphi method: Substance, context, a critique and an annotated bibliography". *Socio-Economic Planning Sciences*, 5 (1), 57-71.
- Pitcher, P y Smith, A. (2001). "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies". *Organization Science*, 12 (1), 1-18.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). "Creating shared value". *Harvard Business Review*, 62 - 77.
- Raskin, R. N. y Hall., C.S. (1979). "A Narcissistic Personality Inventory." *Psychological Reports* 45.2 (1979): 590-590.
- Raskin, R.N., Novacek, J. y Hogan, R. (1991). "Narcissism, Self-Esteem, and Defensive Self-Enhancement". *Journal of Personality*, 59 (1), 19-38.
- Reijnsenbilt, A. y Commandeur, H. (2013). "Narcissus Enters the Courtroom; CEO Narcissism and Fraud". *Journal of Business Ethics*, 117, 413-429.
- Resick, C.J., Whitman, D.S., Weingarden, S.M. y Hiller, N.J. (2009). "The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence". *Journal of Applied Psychology*, 94, 1365-1381.
- Riera, M. e Iborra, M. (2016). *¿Se puede tener Responsabilidad Social Corporativa y ser Irresponsable? Algunas evidencias*. Comunicación presentada en el I Workshop d'Economia Valenciana organizado por la Universitat Politècnica de València, Valencia, España.
- Riera, M. e Iborra, M. (2017). "Corporate social irresponsibility: review and conceptual boundaries". *European Journal of Management and Business Economics*, 26 (2), 146-162.

- Riera, M., Iborra, M. y Clark, C. (2018). *Defining gray zones or the borderlines between CSR and CSIR*. Comunicación presentada en el Congreso Internacional organizado por la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, en junio de 2018 en Valladolid (España).
- Riera, M., Iborra, M. y Clark, C. (2018). *Defining gray zones or the borderlines between CSR and CSIR*. Comunicación presentada en el *Workshop* "Hypocrisy in Corporate and Individual Social Responsibility: Causes, Consequences and Implications", organizado por la revista *Journal of Business Research*, en junio de 2018 en Londres (Reino Unido).
- Rodríguez, P., Siegel, D.S., Hillman, A. y Eden, L. (2006). "Three lenses of the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility". *Journal of International Business Studies*, 37 (6), 733-746.
- Rojo-Ramírez, A. A., Diéguez-Soto, J. y López-Delgado, P. (2011). "Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación". *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 53-67.
- Rosenthal, S. A. y Pittinsky, T. L. (2006). "Narcissistic leadership". *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 617-633.
- Rusell, B. (1992). *El conocimiento humano*. Editorial Planeta.
- Russo, M.V. y Fouts PA. (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2011). "The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy". *Journal of Management Studies*, 48, 899-931.
- Sen, A. (1999). *Development and Freedom*, Knopf Inc. (Ed.)
- Skjong, R. y Wentworth, B., (2000). *Expert Judgement and Risk Perception*. Det Norske Veritas, 1-8.
- Stavrou, E. y Swiercz, P.M. (1998). "Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (2), 19-39.

- Strike, V. M., Gao, J. y Bansal, P. (2006). “Being good while being bad: social responsibility and the international diversification of US firms”. *Journal of International Business Studies*, 37 (6), 850-862.
- Suchman, M. C. (1995). “Managing legitimacy: strategic and institutional approaches”. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- Surroca, J., Tribó, J. A. y Zahra, S. A. (2013). “Stakeholder pressure on MNEs and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries”. *Academy of Management Journal*, 56: 549–72.
- Tajfel, H. (2010). *Social Identity and Intergroup Relations European Studies in Social Psychology*. Cambridge University Press.
- Tench, R., Sun, W. y Jones, B. (2012). *Corporate Social Irresponsibility: A challenging concept* (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Volume 4). UK: Emerald Group Publishing Concept.
- Utkin, L. V. (2006). “A method for processing the unreliable expert judgments about parameters of probability distributions”. *European Journal of Operational Research*, 175 (1), 385-398.
- Van Marrewijk, M. (2003). “Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion”. *Journal of Business Ethics*, 44 (2), 95–105.
- Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, DC, USA: Brookings Institution Press.
- Wagner, T. Bicen P. y Hall, Z. (2008). “The dark side of retailing: toward a scale of IRSC”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (2), 124-142.
- Waldman, D. A. y Siegel, D. S. (2008). “Defining the socially responsible leader”. *Leadership Quarterly*, 19 (1), 117-131.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S. y Javidan, M. (2006). “Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility”. *Journal of Management Studies*, 43, 1703-1725.

- Wales, W.J., Patel, P.C. y Lumpkin, G.T. (2013). "In Pursuit of greatness: CEO Narcissism, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance Variance". *Journal of Management Studies*, 50 (6), 1041-1069.
- Wallace H. M. y Baumeister R. F. (2002). "The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory". *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 819-834.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. y George, G. (2016). "Corporate Social Responsibility: An overview and new research directions". *Academy of Management Journal*, 59, (2), 534-544.
- Williams, G. y Zinkin, J. (2008). "The effect of culture on consumer willingness to punish irresponsible corporate behaviour: applying Hofstede typology to the punishment aspect of IRSC". *Business Ethics: A European Review*, 17 (2), 210-226.
- Windsor, D. (2013). "Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach". *Journal of Business Research*, 66, 1937-1944.
- Wold, H. (1982). "Soft Modeling: Intermediate between Traditional Model Building and Data Analysis." *Mathematical Statistics*, 6, 333-346.
- Wong, E. M., Ormiston, M. E. y Tetlock, P. E. (2011). "The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance". *Academy of Management Journal*, 54, 1207-1228.
- Wood, D. J. (2010). "Measuring corporate social performance: a review". *International Journal of Management Reviews*, 12, 50-84.
- Wu, J. (2014). "The Antecedents of Corporate Social and Environmental Irresponsibility". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc.* 21, 286-300.
- Zhao, M., Tan, J. y Ho Park, S. (2014). "From voids to sophistication: institutional environment and MNC CSR crisis in Emerging Markets". *Journal of Business Ethics*, 122 (4), 655-674.
- Zhara, S.A, Priem, R.L. y Rasheed, A.A, (2005). "The antecedents or consequences of Top Management Fraud". *Journal of Management*, 31 (6), 803-828.

