

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**UNIVERSIDAD DE CANTABRIA**

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO  
CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
Un análisis empírico basado en la  
reputación del líder**

**THE RELATION BETWEEN CONSCIOUS  
LEADERSHIP AND ESG PERFORMANCE:  
An empirical analysis based on the  
reputation of the leader**

Trabajo realizado por:  
***Miguel Kouvchinove Voronine***

Dirigido:  
***María Dolores Odriozola Zamanillo***

Titulación:  
**Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)**

Santander, 15 de septiembre de 2025

## **RESUMEN EN ESPAÑOL:**

En un entorno empresarial donde la sostenibilidad está adquiriendo una creciente importancia estratégica, el liderazgo consciente se propone como un componente esencial del desempeño medioambiental, social y de gobierno (ESG). Este estudio aborda la relación entre el liderazgo consciente, medido a través de la reputación del líder, y el desempeño ESG de las empresas.

El análisis cuantitativo realizado, revela que la relación entre el liderazgo consciente y el desempeño ESG es positiva, si bien, su magnitud es notablemente limitada. Este hallazgo lleva a la necesidad de exploración de nuevas formas de medición para futuras investigaciones de forma que se pueda explicar la relación entre el liderazgo consciente y el desempeño ESG de las empresas.

**Palabras clave:** Liderazgo consciente, Desempeño ESG, Liderazgo, Reputación del líder, Sostenibilidad, Marco ESG.

## **RESUMEN EN INGLÉS:**

As sustainability takes on greater strategic importance in the business world, conscious leadership is proposed as an essential component of environmental, social and governance (ESG) performance. This study addresses the relationship between conscious leadership measured through the leader's reputation, and the ESG performance of companies.

The quantitative analysis reveals that the relationship between conscious leadership and ESG performance is positive, although it's magnitude is notably limited. This result leads to the need to explore new ways of measurement for future research in order to explain the relationship between conscious leadership and ESG performance of companies.

**Keywords:** Conscious leadership, ESG performance, Leadership, Leader's reputation, sustainability, ESG framework

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1 Contexto del estudio .....	4
1.2 Justificación y objetivos .....	4
1.3 Estructura del trabajo.....	5
2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1 Liderazgo .....	5
2.1.1 Teorías de los rasgos .....	6
2.1.2 Teorías de conducta.....	6
2.1.3 Teorías de la contingencia y situacionales .....	6
2.1.4 Teorías modernas .....	7
2.2 Liderazgo consciente.....	7
2.3 Medición del liderazgo .....	9
2.4 Sostenibilidad .....	11
2.5 Relación entre el liderazgo consciente y la sostenibilidad .....	12
3. METODOLOGÍA DE ESTUDIO .....	13
3.1 Medición del liderazgo consciente .....	13
3.2 Construcción del constructo ESG.....	15
3.3 Coeficiente de Kuder-Richardson 20 (KR-20).....	20
3.4 Análisis de correlación .....	20
3.5 Modelo de regresión lineal múltiple. ....	21
4. RESULTADOS .....	22
5. CONCLUSIONES .....	30
6. BIBLIOGRAFÍA.....	31
7. ANEXO .....	44

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 CONTEXTO DEL ESTUDIO**

En un mundo caracterizado por ser un entorno volátil, de incertidumbre, complejo y ambiguo, muchas de las teorías de liderazgo tradicionales basadas en un diseño jerárquico o dadas como una característica innata (Horner, 1997; Kalish & Luria, 2021) se han quedado obsoletas y ya no son suficientes (Bennis, 2013; Latham, 2014). La rápida evolución del entorno y la globalización hacen que la adaptación sea crucial, y, por tanto, en el último siglo ha habido una gran transformación en cuanto al liderazgo (Jain & Vishwantra, 2024), surgiendo nuevos modelos como el liderazgo consciente, en el que se posiciona a las personas y al planeta como el centro de las decisiones estratégicas (Pulido, 2022).

Este nuevo estilo de liderazgo, incide enormemente en las personas fomentando la creatividad y aprendizaje de los trabajadores, mientras el líder se centra en la autoconciencia y el mindfulness para tomar decisiones (Segovia, 2024; Langer & Ritchie-Dunham, 2015). Un líder consciente toma decisiones enfocadas a un propósito superior, teniendo en cuenta aspectos fuera del aumento de ganancias en la empresa, como podría ser la inclusión de todos los grupos de interés en la organización (Fry & Egel, 2021).

Al mismo tiempo, cada vez se está realizando una mayor presión por parte de los reguladores para reclamar a las empresas unas operaciones más sostenibles y socialmente responsables, esto ha afianzado el marco ESG (Ambiental, Social y Gobierno corporativo) como una parte importante para lograr la creación de valor a largo plazo y gestionar los riesgos no financieros (Gillan, et al., 2021).

La implementación de una estrategia ESG y el cambio a un modelo de negocio más sostenible, no es un proceso sencillo, ya que requiere de una dirección y compromiso por parte de la dirección superior de la organización. El líder consciente es el principal promotor de esta implementación y transformación en las organizaciones hacia una compañía más responsable y sostenible (Hambrick & Mason, 1984; Waldman, et al., 2006).

### **1.2 JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

En el actual contexto empresarial, se produce una gran transformación de los modelos de gestión y liderazgo en las empresas. Las teorías empresariales tradicionales normalmente se basaban en la consecución del máximo valor para el accionista (Friedman, 1970; Jones & Felps, 2013), y para ello buscaban un liderazgo que se enfocase en este objetivo, siendo esto insuficiente en este siglo. Otra de las razones de este cambio en los modelos de liderazgo, es debido a la creciente importancia de los criterios ESG, que dejan de ser un elemento extra que miden las empresas, para comenzar a darles más importancia, visibilidad y adquirir una mayor importancia por parte de los grupos de interés.

Junto a esta evolución, surge el liderazgo consciente, que viene a dar respuesta a esas nuevas necesidades de liderazgo dentro de las empresas, por parte de líderes que

## *MIGUEL KOUVCHINOVE VORONINE*

interioricen y fomenten la preocupación por las personas y el medioambiente. La finalidad del trabajo es responder a la hipótesis:

- ✓ H0: "Mantiene el liderazgo consciente una relación positiva y directa con el nivel de desempeño ESG de la empresa".

La relevancia de esta hipótesis se da ya que pese a que el liderazgo consciente considera el impacto de la empresa en el medio ambiente (E), tiene preocupación por los empleados y los grupos de interés (S), y promueve una gestión transparente (G), no existe una gran variedad de artículos académicos tratando esta relación, aun teniendo en cuenta la gran cantidad de artículos disponibles de ambos temas de forma individual. Esta investigación aportará investigación en una relación no explorada, promoviendo una visión de negocio más responsable y alineado a las últimas tendencias de los grupos de interés, pudiendo llegar a ofrecer información a las empresas para incrementar la inversión en la formación de líderes más éticos en caso de cumplirse la hipótesis propuesta.

### **1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

El trabajo se estructura en siete apartados. En el apartado introductorio, se trata el contexto relacionado con el estudio, así como los objetivos y la justificación del trabajo. A continuación, en el segundo apartado se realiza el marco teórico, donde se introducen los conceptos teóricos necesarios para la realización del estudio, incidiendo en el liderazgo y profundizando con el liderazgo consciente, hablando de las formas de medirlo, y posteriormente abordando la sostenibilidad, centrándonos en el marco ESG (Medioambiente, social y gobernanza), para posteriormente acabar con la relación entre ambos conceptos. El tercer apartado trata sobre la metodología del estudio, los datos utilizados y sus fuentes, para la medición de las variables principales. En el cuarto apartado, se analizarán los resultados obtenidos. En el quinto apartado, se ofrecen las conclusiones del estudio, identificando posibles áreas de mejora y aspectos a tratar en futuras investigaciones. El sexto apartado, incluye la bibliografía utilizada en el trabajo, finalmente se encuentra el anexo con todas las tablas que, por extensión y presentación, no podrían estar en el resto de los apartados del trabajo.

## **2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

En este apartado se definirán los conceptos teóricos que posteriormente utilizaremos para el estudio de la hipótesis, partiendo de la base del liderazgo y centrándonos en el liderazgo consciente, después se hablará de la sostenibilidad incidiendo especialmente en los criterios ESG y, por último, se hablará de la relación existente entre el liderazgo consciente y los criterios ESG.

### **2.1 LIDERAZGO**

El liderazgo es un constructo complejo (Marturano, 2017), fundamental para la supervivencia y el éxito de cualquier organización (Yukl, 2017; Kumar & Kaptan, 2007). En un entorno caracterizado por la rápida globalización y el cambio constante, es crucial tener una gran capacidad de adaptación, lo cual ha provocado una transformación en la compresión y práctica del liderazgo en el último siglo (Jain & Vishwantra, 2024).

## **LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG: UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

La definición del liderazgo continúa siendo objeto de debate en el ámbito académico, existiendo una gran discrepancia a la hora de definir el liderazgo, existiendo cientos de formas de definirlo (Volckmann, 2012), sin haber llegado a un consenso común y con diversas dudas respecto a quien ejerce influencia, el propósito de los intentos de influenciar y la manera a través de la cual se ejerce la influencia (Yukl, 1989). A lo largo del último siglo, se han ido generando diversas corrientes de pensamiento a través de las cuales se fueron estudiando distintas características del liderazgo, podemos hacer una distinción principal entre cuatro grupos.

### **2.1.1 Teorías de los rasgos**

La primera corriente de pensamiento en surgir, contenía ideas basadas en los atributos personales (rasgos de personalidad e inteligencia general) del líder para la obtención del éxito (Yukl, 1989), a partir de ese momento, se realizan cientos de estudios, descubriendose posteriormente que estas investigaciones de los rasgos, no respaldaban la presencia de un líder exitoso (Stogdill, 1974). No obstante, este interés por los rasgos no ha decrecido, simplemente se ha desviado para estudiar nuevos enfoques de atributos personales más relacionados con habilidades directivas (Judge, et al., 2002).

Gracias a esta primera corriente de investigaciones, se comenzaron a comprender como los atributos individuales influyen en el comportamiento de los líderes (Northouse, 2016).

### **2.1.2 Teorías de conducta**

En esta corriente se modifica el enfoque respecto a la teoría de los rasgos, centrándose mayormente en el comportamiento de los líderes (Northouse, 2016). Surgieron varios estudios, entre los cuales esta uno de los primeros que distingue entre la consideración (con los trabajadores) y la estructura inicial (logro de objetivos del grupo) (Fleishman, 1953). Simultáneamente, en otro estudio, se vio que los líderes más exitosos centran su atención en los aspectos humanos de sus subordinados y gracias a ello consiguen crear equipos de trabajo con grandes objetivos (Likert, 1961). Otro desarrollo fue la cuadricula gerencial basada en la preocupación por la gente, y la preocupación por la producción, llegando a la conclusión de que un liderazgo en equipo sería el modelo ideal (Blake, et al., 1962). Sin embargo, estudios realizados demostraron que no existía un único estilo de liderazgo que fuese efectivo y dio paso a la siguiente corriente (Yukl, 2017). Gracias a esta corriente de investigación, se demostró que el liderazgo podía entrenarse y desarrollarse (Northouse, 2016).

### **2.1.3 Teorías de la contingencia y situacionales**

Esta corriente surge desde la demostración de que no existe un único estilo de liderazgo que fuese efectivo (Yukl, 2017), dentro de esta corriente surge el Modelo de contingencia de Fiedler, donde se plantea que la efectividad del líder depende tanto del estilo del líder como del grado de control e influencia que posee (Fiedler, 1967).

Simultáneamente surge el modelo de liderazgo situacional (también conocido como teoría del ciclo de vida de liderazgo), donde desarrollan la necesidad de un líder de modificar su comportamiento según el nivel de madurez de los empleados (Hersey & Blanchard, 1969). Según estudios realizados posteriormente, el modelo de liderazgo

## **MIGUEL KOUVCHINOVE VORONINE**

situacional se cumpliría para aquellos empleados con menor experiencia, pero mostraría menores ventajas para aquellos con un mayor recorrido dentro de la compañía (Vecchio, 1987).

### **2.1.4 Teorías modernas**

Esta corriente contiene teorías más modernas de liderazgo, como podría ser el liderazgo transformacional, el liderazgo consciente o el liderazgo transaccional, entre muchas otras teorías. Estas teorías surgen para tratar las dificultades del comportamiento humano en las organizaciones (Northouse, 2016). Teorías como el liderazgo transformacional buscan fomentar las competencias de su personal para inspirarlos y que alcancen sus metas (Jain & Vishwantra, 2024), a través de un líder con un mayor impacto e influencia en todo el equipo debido a su vocación (Bass & Stogdill, 1990; Fry, 2003).

En el caso del liderazgo consciente, la conexión es más profunda en cuanto a la conciencia y percepción, ayudando a conectar de forma más elevada con los trabajadores (Iglesias, 2024), podríamos decir que el liderazgo consciente se centra más en el proceso del líder, incidiendo en la auto-reflexión y la empatía para crear entornos laborales saludables y responsables (Reb, et al., 2015).

El estilo de liderazgo que siga la persona designada como líder será crucial, ya que su éxito o fracaso tiene un gran impacto en la organización (Jain & Vishwantra, 2024), existiendo además un gran interés en seguir conociendo como los líderes pueden influir en los resultados de la empresa (Robinson, et al., 2014), por ello se tendrá la perspectiva del liderazgo consciente a lo largo del trabajo.

Se elige el liderazgo consciente como teoría a estudiar, ya que además de tener en cuenta el éxito financiero, presente en todas las teorías al considerarse parte del enfoque básico de una empresa (Robson, 2015; Murray, 2012; Elhauge, 2005; Jones & Felps, 2013; Strine Jr, 2014; Sharfman, 2014; Peterson, 2016), el liderazgo consciente también tiene en cuenta el impacto a largo plazo en la sociedad y el medio ambiente (Pulido, 2022), un asunto que cada vez está más presente entre la gente, y del cual esperan que las empresas muestren una mayor responsabilidad y estén más comprometidos (Grant, 2013; Peterson, 2016).

## **2.2 LIDERAZGO CONSCIENTE**

El liderazgo consciente (*conscious leadership*), ha ganado reconocimiento como uno de los modelos más prometedores para las organizaciones del mundo actual (Marinčić & Marič, 2018). El también llamado “*mindful leadership*” (Langer & Ritchie-Dunham, 2015) surge para diferenciarse de las teorías clásicas empresariales donde principalmente se busca maximizar el valor del accionista (Friedman, 1970; Jones & Felps, 2013). El liderazgo consciente, incluye la práctica del *mindfulness* con la gestión estratégica, con el objetivo de tener una conciencia interna y externa (Kofman, 2006). Además, se intenta que el resto de la organización conozca la realidad del negocio (Langer & Ritchie-Dunham, 2015),

La diferencia del liderazgo consciente respecto a otros tipos de modelos de liderazgo, se encuentra en el trato a las personas, el propósito y situando al planeta como el centro de la toma de decisiones, promoviendo un valor sostenible para todos los grupos de

## **LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:**

### **UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

interés (Goleman, 1995; Fulton, 2005; Pulido, 2022; Fry & Egel, 2021). Estas características son de vital importancia, las empresas están buscando a líderes que las posean y actúen en consecuencia con ellas, ya que las empresas buscan un liderazgo genuino y con impacto en la actualidad (Avolio & Gardner, 2005)

El origen del liderazgo consciente no está relacionado con un solo autor en concreto, sino que surge a lo largo de los años cuando se determina que la inteligencia y la conciencia son cosas diferentes (Llerena, 2018).

El liderazgo consciente fusiona la teoría del *mindfulness* con el liderazgo (Marturano, 2017), es por eso que se dice que para que un líder adopte esta teoría tiene que cambiar tanto su forma de vivir personalmente como profesionalmente (Ward & Haase, 2016), pero no solo él mismo, ya que parte del proceso es impactar en el resto del equipo (Hougaard & Carter, 2018).

Por otro lado, utiliza la psicología y la inteligencia emocional para elevar la interacción humana, ayudando a fomentar la creatividad y el aprendizaje (Segovia, 2024; Goleman, 1995). Los líderes deben trabajar en una serie de características voluntariamente, entre estas esta la autoconciencia, la presencia y el enfoque, la empatía y la compasión, y la conciencia.

La autoconciencia es una de las partes más importantes del liderazgo consciente, ya que permite al líder actuar de forma consciente y no impulsivamente (Zhou & George, 2003; Avolio & Gardner, 2005). Esta característica la refuerzan a través del *mindfulness*, un entrenamiento que permite a las personas desarrollar recursos internos de observación y regulación con los que se puede desactivar el estrés crónico y que permite observar las reacciones corporales y emocionales (Rugeles & Pires, 2021).

La presencia y el enfoque es otra de las características a las cuales se debe prestar atención, un líder consciente debe tener una escucha activa para tomar decisiones con claridad y poder establecer una conexión genuina (Goleman, 2013), gracias a esta, se consigue generar seguridad en el equipo, sintiéndose los empleados vistos y escuchados (Edmondson, 1999).

Otra de las características a trabajar por el líder es la empatía y la compasión, con estas características se motiva al líder a crear condiciones de trabajo humanas y justas, necesarias en la gestión de crisis y para fomentar la lealtad (Goleman, 1995; Worthington Jr, 2013).

Por último, podemos destacar la conciencia, el líder consciente no solo quiere guiar a la organización hacia metas económicas, sino que también quiere aportar valor social y ambiental (Fry & Egel, 2021). Esto tiene una clara conexión con la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 2010) al buscar a largo plazo valor para todos los grupos de interés.

El liderazgo consciente no es un conjunto de características, sino que es una forma de ser que, al trabajarse, transforma la calidad del liderazgo, teniendo grandes beneficios tanto para los trabajadores como para la organización. Diversos autores han estudiado los beneficios que puede tener el liderazgo a través de investigaciones, en los estudios más conocidos se han podido identificar los siguientes beneficios:

**Tabla 1: Beneficios del liderazgo consciente**

Beneficios	Autores
<b>Fomenta la transparencia y una visión clara</b>	(Pinck & Sonnentag, 2018; Bass & Avolio, 1994; Avolio & Gardner, 2005)
<b>Promueve el desarrollo del equipo</b>	(Greenleaf, 2013; Graen & Uhl-Bien, 1995)
<b>Incrementa la motivación de los trabajadores</b>	(Future Workplace; Randstad, 2016; Bass & Avolio, 1994; Amabile, 1988; Amabile, et al., 1996; Avolio, 1999; Ahearne, et al., 2005)
<b>Aumenta la apertura a la escucha</b>	(Moreton, 2006; Edmondson, 1999)
<b>Fortalece la confianza</b>	(Walumbwa, et al., 2007; Podsakoff, et al., 1990; Kirkpatrick & Locke, 1996; Dirks & Ferrin, 2002; Avolio & Gardner, 2005)
<b>Estimula la creatividad y la innovación</b>	(Rahimnia & Sharifirad, 2014; Wang, et al., 2011; Cummings & O'Connell, 1978; Gümüşluoglu & Ilsev, 2009; Oldham & Cummings, 2017; Amabile, et al., 1996; Scott & Bruce, 1994; Tierney, et al., 1999; Zhou & George, 2003)
<b>Mejora el rendimiento organizacional y financiero</b>	(Carroll, 2007; Mackey & Sisodia, 2014; Wang, et al., 2011; Howell & Avolio, 1993; Barling, et al., 1996)
<b>Potencia la capacidad de resolución de problemas</b>	(Jones, 2012; Bass, 1985)
<b>Genera lealtad, compromiso y bienestar psicológico</b>	(Greenleaf, 2013; Bass, 1990; Eisenberger, et al., 1986; Meyer, et al., 2002)
<b>Contribuye a la mejora del desempeño laboral</b>	(Wang, et al., 2011; Bass, 1990; Sosik, et al., 1997)
<b>Mejora la satisfacción laboral</b>	(Podsakoff, et al., 1990; Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004; Graen & Uhl-Bien, 1995)

Fuente: Elaboración propia

### 2.3 MEDICIÓN DEL LIDERAZGO

La medición del liderazgo es compleja, y es uno de desafíos que presentan las empresas desde hace mucho tiempo, ya que a día de hoy no existen prácticamente modelos con los que se pueda medir la excelencia y efectividad de un líder (Kanji, 2008; Yukl, 2017).

Para obtener una medición del nivel de liderazgo, podríamos utilizar la teoría del desarrollo de escalas de DeVellis. Esta teoría contribuye con un proceso para la creación de diferentes escalas, a través del uso de conjuntos de elementos, con los que se pueden medir fenómenos que creemos que existen, pero que no podemos medir directamente, es decir fenómenos intangibles (DeVellis, 2016). Aplicando la metodología de DeVellis al caso del liderazgo consciente, alguno de estos fenómenos intangibles a medir, podrían ser la autoconciencia, el *mindfulness* o las acciones del líder. Esta metodología podría ser adecuada para realizar una medición del liderazgo consciente, ya que está formada por diversos elementos intangibles con los que se podrían crear elementos.

En esta teoría existen diversos pasos, siendo uno de los principales la generación de los elementos que estaremos buscando para realizar la medición que se necesite, junto

## *LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:*

### *UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER*

con el número apropiado de elementos (Morgado, et al., 2017), esto se puede hacer de forma deductiva o de forma inductiva. En caso de realizarlo de forma deductiva, se deberían utilizar fuentes académicas e investigaciones con el objetivo de investigar en las dimensiones y a partir de esa investigación, realizar la formulación de los elementos (Hinkin, 1995), mientras que si se realiza de forma inductiva, en caso de que las preguntas partan de nosotros mismos a través de opiniones, entrevistas o exploración (Kapuscinski & Masters, 2010) y posteriormente se eleven a las dimensiones. Posteriormente a la creación de los elementos se realiza un análisis en el que se valora si con los elementos utilizados podemos llegar a medir el constructo (Armfield, 2010) y validar los elementos, pudiendo hacerse de forma predictiva, si encontramos que el tópico a estudiar tiene una relación con el tópico del elemento (tipo de validación más práctica que científica), de forma concurrente, al encontrar validez práctica mediante la evidencia teórica, o de forma postdictiva, enfocado en el presente y el pasado, donde a través de resultados se obtiene información o recomendaciones para entender mejor lo ocurrido (DeVellis, 2016).

Aun utilizando DeVellis, la medición del liderazgo consciente sería claramente un reto, ya que para poder realizar su método sería necesario medir dimensiones abstractas y subjetivas en un líder como puede ser la autoconciencia, su propósito en la organización o sus acciones (Goleman, 1995; Fulton, 2005). La única forma de conocer la respuesta a esas preguntas sería realizar preguntas al propio líder, lo cual podría llevar consigo un sesgo al responder la respuesta socialmente deseable (Nadler, et al., 2015; Matas, 2018).

Por esta razón se busca otra forma de medir ese liderazgo de manera indirecta. El observatorio de reputación MERCO, emite un ranking de los líderes más valorados en España, donde recoge la percepción de los grupos de interés de la empresa. Dicho ranking de reputación, indica la percepción del resto de personas acerca del prestigio del líder (Real Academia Española, s.f.), esta percepción valora la credibilidad, el carácter y las competencias de un líder para crear esa reputación (Carrión, 2013; Kamp & Graf-Vlachy, 2024; Edmans, et al., 2023; Fombrun & Van Riel, 2004; Brown, et al., 2005). En la actualidad, la reputación de un líder es una característica de inmenso valor en las empresas (Carrión, 2013).

Centrándonos en la credibilidad, esta es una de las claves para la reputación, y además para el liderazgo, ya que si la gente no cree en lo que hace o dice un líder, no le seguirán (Kouzes & Posner, 2017; Mayer, et al., 1995). Es imprescindible tener en cuenta que la reputación no es algo que se pueda obtener a corto plazo, sino que se genera con acciones consistentes a lo largo del tiempo (Simons, 2002; Eisenegger, 2009), ya que las demandas de los distintos grupos de interés (empleados, accionistas, clientes, ...) son complicadas de atender y llegar a un buen resultado común no es sencillo (Freeman, 2010).

El liderazgo consciente incluye características como el comportamiento moral del líder, que de igual forma serán evaluadas por los grupos de interés. Si estos determinan que la reputación del líder es buena, se encuentran beneficios como una mayor motivación en el equipo, una mayor confianza en el líder y mayor respeto (Bass & Avolio, 1994), además, una buena reputación del líder en la mayoría de los casos, también implica una mejora en la percepción de la empresa, debido a que normalmente los líderes actúan

Características contrarias al liderazgo consciente, como podrían ser una personalidad difícil, maliciosa, arrogante y distante, harán que el líder no logre construir confianza y, por tanto, se acabarán generando unos costes más elevados en la empresa, su capacidad de liderar se minora y con ella su reputación (Hogan & Hogan, 2008).

## 2.4 SOSTENIBILIDAD

Además del papel ejercido por las personas en las organizaciones, también debemos tener en cuenta aquellos aspectos estratégicos que determinan la toma decisiones empresariales, como es el caso de la sostenibilidad. La sostenibilidad empresarial es clave para las organizaciones a día de hoy, los grupos de interés que van desde los consumidores, hasta gobiernos e inversores, cada vez ejercen más presión en la mejora de la sostenibilidad de los productos y los procesos de una empresa (Terry Porter, 2012), ya que se necesita una gestión adecuada de la sostenibilidad para conservar la viabilidad de los negocios a largo plazo (Freeman, et al., 2007).

En los últimos tiempos, se ha utilizado el concepto de sostenibilidad y desarrollo sostenible como sinónimos (Ruggerio, 2021), pese a que en 1987, Naciones Unidas publicó un informe relacionado con el Medio Ambiente, en el cual se afirmaba que un desarrollo sostenible sería aquel con el que se pudiesen cumplir las necesidades actuales, sin comprometer las del futuro (Naciones Unidas, 1987), este desarrollo sostenible es algo que no se ha cumplido, ya que ha llegado a surgir el concepto del día de sobrecapacidad de la tierra, que indica aquella fecha del año en el que la demanda de productos que se hace, supera lo que la Tierra puede regenerar ese año (Lin & Wackernagel, 2021).

Para poder llevar un mejor control del desarrollo sostenible de las empresas, en 2004 surgió el marco ESG, formado por tres dimensiones, la dimensión medioambiental, la social y la dimensión de gobierno corporativo, con el que se comenzó a evaluar métricas de la empresa, que tradicionalmente no se analizaban, como la protección ambiental, la responsabilidad social y una gobernanza transparente (The Global Compact, 2004; Fan, 2024; Park, et al., 2022).

Para poder medir el enfoque ESG se utilizan criterios claros de las tres dimensiones, medioambiental (emisiones de carbono, gestión de residuos); social (derechos humanos, diversidad laboral) y gobernanza (ética empresarial, consejo de administración) (Fan, 2024; Jasch, 2006; Ognen, et al., 2017; Senadheera, et al., 2022). La relevancia de los criterios ESG y su relación con la mejora de los resultados financieros se ha demostrado con un análisis de más de 2000 estudios académicos (Friede, et al., 2015), donde algunos autores consideran que los criterios ESG deberían ser considerados como un componente esencial de los objetivos a largo plazo de todas las empresas, y no como un marco independiente a cumplir (Edmans, 2023).

Pese a la gran relevancia de estos factores, entre autores se continúa debatiendo acerca de la influencia en el comportamiento corporativo y el del inversor, ya que para algunos

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**  
autores existe una gran influencia, mientras que para otros no tiene ninguna (Serafeim, 2021; Pollman, 2024).

Aquellas entidades con una mayor tasa de adopción de estrategias de sostenibilidad, se ha demostrado que tienen una mayor innovación y resiliencia organizativa llegando a generar ventaja competitiva (Eccles, et al., 2014; Hart & Milstein, 1999; Lian, et al., 2023; Li & Li, 2024; Porter & Kramer, 2011)

## **2.5 RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y LA SOSTENIBILIDAD**

La creciente relevancia de los criterios ESG en la estrategia corporativa, junto con la necesidad de nuevas formas de liderazgo que se adapten a las necesidades actuales de las empresas (Mackey & Sisodia, 2014), redefine las expectativas sobre la responsabilidad y el propósito de las empresas. De hecho, se ha demostrado que aquellas empresas que consiguen adaptarse, y seguir un enfoque estratégico a largo plazo respondiendo a las demandas de todos los *stakeholders*, consiguen un rendimiento superior en mediciones de sostenibilidad (Eccles, et al., 2014).

El líder es el encargado de ocuparse de lo medioambiental, lo social y del gobierno corporativo de la empresa (Avery & Bergsteiner, 2011). Un líder consciente, se interesa e informa acerca del contexto social y medioambiental en el que trabaja (Maak & Pless, 2006). Utilizando la inteligencia emocional, espiritual y sistemática (Mackey & Sisodia, 2014), así como la autenticidad del líder (George, 2007), se promueve que la empresa tenga un propósito trascendente, que vaya más allá de las ganancias (Mackey & Sisodia, 2014; Maak & Pless, 2006).

Este enfoque tiene en cuenta a todos los grupos de interés, siendo esta consideración de los grupos de interés, totalmente necesaria para poder trabajar en los desafíos que presentan los criterios ESG, ya que también requieren de una perspectiva a largo plazo (Zumente & Bistrova, 2021; Lin, 2024).

La dimensión medioambiental está muy relacionada con el liderazgo consciente, a través de dos características principales, las acciones del líder, y el *mindfulness*. En primer lugar, se encuentra la unión entre las acciones que realiza el propio líder y las consecuencias externas, esta característica es importante, dado que el pensamiento medioambiental estará implícito en las decisiones que se tomen por parte del líder (Richter & Hunecke, 2022; Geiger, et al., 2019). Por otro lado, una de las características más básicas del liderazgo consciente es el *mindfulness*, ya que se ha visto que tiene una gran importancia en la forma de comportarse, ser e impactar en el equipo. Por lo que se puede decir que el *mindfulness*, además de reducir la automaticidad de las tareas, promueve los valores proambientales (Ericson, et al., 2014; Thiermann & Sheate, 2021).

La dimensión social tiene gran relación con el liderazgo consciente, ya que, para este tipo de liderazgo a diferencia de otros tipos tradicionales, se tiene a las personas como el centro de las decisiones estratégicas (Pulido, 2022). Elementos importantes de la categoría social en el marco ESG como la diversidad y la inclusión son importantes para

crear una cultura de confianza y conectar más con los empleados generando un buen clima (Iglesias, 2024; Schuyler, et al., 2021; Walumbwa, et al., 2008).

Por último, la dimensión de gobierno, donde se toman las decisiones de la compañía, y está fuertemente influenciado por la ideología, el razonamiento y la forma de tomar decisiones en la organización (Stahl & Sully de Luque, 2014). Por ello, en esta dimensión, la posición moral del líder consciente es crucial para promover la visión ética y sostenible en la empresa, sin perder de vista los intereses de los *stakeholders* (Agarwal & Bhal, 2020). Las demandas de los grupos de interés, trascienden los intereses meramente económicos, para trasladar estas demandas también a cambios en la estructura de la empresa. Reclaman cambios en la estructura de gobierno corporativa tradicional, ya que no es adecuada para mejorar los resultados de la empresa en el marco ESG. A raíz de una mayor preocupación en las corporaciones, estas modifican su forma de presentar las estrategias y los reportes, muchas veces nombrando a nuevas figuras, como el director de sostenibilidad o el comité de RSC, que se encargarán de darle la atención que merece la sostenibilidad (Fu, et al., 2019; Peters, et al., 2019; Crosby, 2024).

### **3. METODOLOGÍA DE ESTUDIO**

Este trabajo tiene como propósito analizar si existe una relación positiva entre el liderazgo consciente de los líderes de la organización y la sostenibilidad empresarial (criterios ESG). Para el estudio de esta relación, los siguientes apartados explican cómo se medirán las variables principales y cuál es la composición de la muestra utilizada.

#### **3.1 MEDICIÓN DEL LIDERAZGO CONSCIENTE**

El liderazgo consciente es la variable independiente principal del estudio. El presente estudio trata de testear si en aquellas organizaciones en las cuales existe un estilo de liderazgo consciente, esto tiene un impacto positivo y directo en el desempeño sostenible de la organización.

El estudio está planteado desde una perspectiva externa y con fuentes secundarias, es decir, la medición de liderazgo no será llevada a cabo mediante cuestionarios a los *manager* de las organizaciones, sino que se utilizará como variable proxy la reputación de los líderes. Una variable proxy es una variable que se utiliza como sustituto de otra que no puede medirse directamente o que no está disponible. Se emplea comúnmente en campos como la economía, las ciencias sociales y la investigación en salud para representar constructos complejos o no observables. Para que sea eficaz, debe tener una fuerte correlación con la variable original, aunque no necesariamente lineal o positiva. Para ello, extraeremos la valoración de los líderes de las empresas españolas de acuerdo con el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO de ahora en adelante). Esta plataforma crea distintos rankings reputacionales sobre aspectos concretos organizativos y sociales (ranking de reputación corporativa, ranking de líderes mejor valorados, ranking de mejores empresas en la atracción y captación de talento, ranking de mejores empresas para trabajar según los universitarios, ranking de sostenibilidad, o ranking de mejores centros médicos).

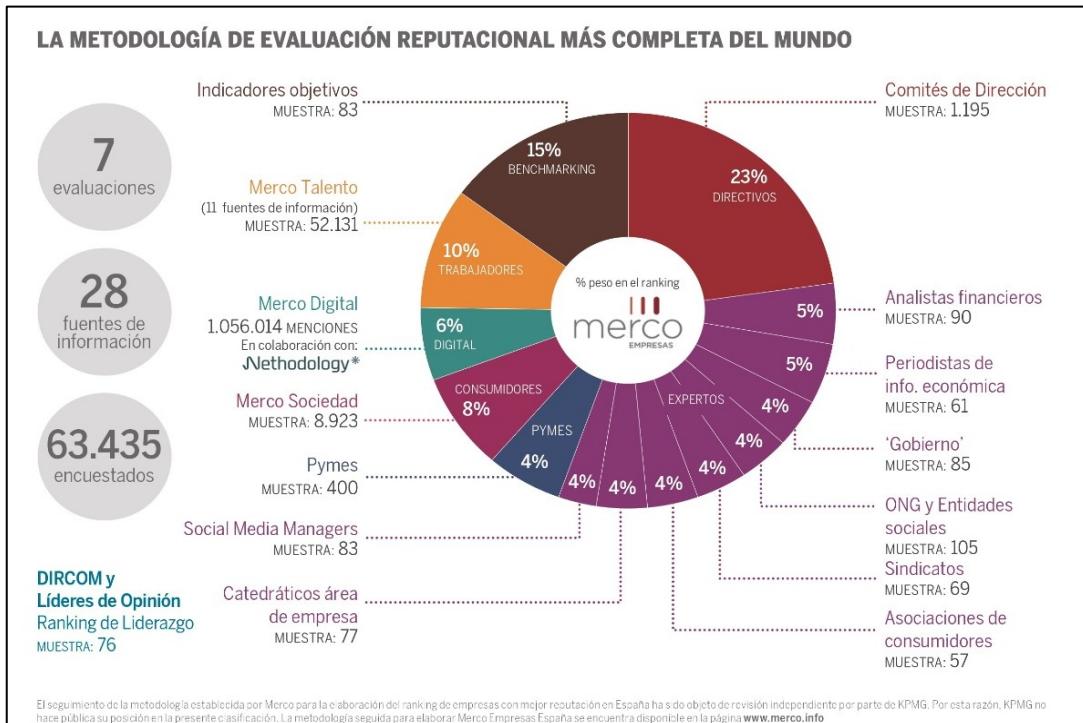
**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

En este caso, utilizaremos los datos de Merco Líderes, donde se identifica a los directivos empresariales con la mejor reputación (Merco, 2025). Merco Líderes permite conocer los 100 mejores líderes de las empresas españolas, entendiendo así que podemos identificar las empresas en las que está presente un líder con mayor reputación, un reflejo del estilo de liderazgo consciente. Esta conexión se explica porque la reputación se construye sobre la percepción de los distintos grupos de interés, característica base en la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 2010). La valoración positiva de esta reputación parte de las decisiones y comportamientos originados por el líder, como la conducta ética y el compromiso por el medioambiente. Siendo estas características pilares del estilo de liderazgo consciente (Brown & Treviño, 2006; Mackey & Sisodia, 2014)

Merco tiene una metodología en la que se tienen en cuenta diversos grupos de interés para crear los rankings, llegando a encuestar a 60.000 personas para obtener la información a través del siguiente procedimiento:

1. Realizan un primer **cuestionario a empresarios** que cumplen una de las siguientes condiciones: Facturan más de 50 millones en España, han formado parte del ranking en años anteriores, o han formado parte de la población encuestada en años anteriores.
2. Realizan un ranking provisional para elegir las 100 empresas que pasan a las siguientes fases
3. Realizan un nuevo **cuestionario** a la categoría denominada **expertos**, compuesta por ocho grupos entre los que hay periodistas, asociaciones, sindicatos, analistas financieros, entidades sociales y catedráticos relacionados con la empresa
4. Contrastan las opiniones recogidas con la realidad objetiva de las empresas, donde se incluyen aspectos como la revisión de los resultados financieros, el comportamiento ético o su atractivo como empleador, para crear el ranking final (Merco, 2024)

**Figura 1. Metodología del ranking MERCO Líderes**



Fuente: (Merco, 2024)

Con el procesamiento de los datos, obtienen un ranking decreciente donde se sitúa a los líderes más valorados en las primeras posiciones. El ranking está compuesto por los 100 mejores líderes de empresas españolas, siendo 10.000 puntos la puntuación máxima que es posible obtener.

Los datos que extraemos de Merco Líderes, serán la clasificación de los líderes con la empresa a la que corresponden. En caso de que, de una misma empresa, haya varios líderes, la puntuación que se utilizará será la del mejor líder entre ellos, es decir, en el caso de Inditex, tenemos a Amancio Ortega con 8815 puntos, Marta Ortega con 8062 puntos y Óscar García Maceiras con 5249 puntos, para el trabajo utilizaremos la mayor puntuación de la empresa Inditex, que en este caso es la de Amancio Ortega con 8815. Se hace lo mismo con todas las empresas que comparten un caso similar. Por tanto, si aquellas empresas que aparecen en el ranking por varios de sus líderes, sólo se las considera una vez, obtenemos una muestra final de 85 empresas, que serán las utilizadas junto a sus puntuaciones más altas para el análisis del trabajo.

### 3.2 CONSTRUCCIÓN DEL CONSTRUCTO ESG

Para el análisis de la sostenibilidad, se crea un constructo formado por tres dimensiones, la ambiental, la social y la de gobernanza, de forma que nos basamos en el conocido ESG (*Medioambiental, social y gobierno*). Estudios realizados previamente han demostrado que los líderes conscientes tienen un impacto positivo en el funcionamiento del ESG (Zhu, et al., 2025), ya que tienen en cuenta numerosos aspectos como puede ser la conciencia acerca de la sostenibilidad, las acciones sociales, la comunicación y la cooperación (Dey, et al., 2022; Nguyen, et al., 2021; Halbusi, et al., 2021).

## *LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG: UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER*

El siguiente paso conlleva la generación de elementos que nos permitirán medir, el cumplimiento de las dimensiones ESG. La creación de estos elementos, se basa en el análisis de tres marcos de referencia reconocidos internacionalmente:

- Corporate Sustainability Assessment (CSA), un índice de referencia para las empresas con el que miden la sostenibilidad en la compañía a través del análisis de elementos ESG (S&P Global, 2024)
- CDP, que gestiona el único sistema independiente de divulgación de información medioambiental en el mundo (CDP, 2025)
- GRI (Global Reporting Initiative), que define las mejores prácticas en materia de presentación de informes de sostenibilidad (GRI, 2024).

Tras analizar los cuestionarios y metodologías de estas fuentes, se han seleccionado los indicadores más relevantes. El criterio principal ha sido escoger aquellos que son aplicables a empresas de cualquier sector, con el fin de construir un ranking que permita una comparación homogénea y objetiva entre ellas.

Estos elementos se validarán a través de la realización de Kuder-Richardson 20, de forma que podremos obtener un coeficiente de confiabilidad con el cual se verá la consistencia interna de los elementos con las puntuaciones dicotómicas que posee.

Cada categoría ESG estará medida por un conjunto de ítems, que serán medidos con una escala binaria, siendo el “1” en la casilla lo que marcará el “cumple” y el “0” en la casilla la opción “no cumple”.

Para responder a estos elementos se necesitarán datos, que se obtendrán a través de la información disponible y proporcionada públicamente por las empresas a través de su estado de información no financiera o sus memorias de sostenibilidad del año 2024, fuentes que se consideran validas, ya que al cotizar la mayoría de empresas en bolsa, se encuentran dentro de un marco regulatorio estricto, que les obliga a facilitar información fiable y comparable sobre sus políticas (Hernández, 2025). Además de la utilización de otros medios electrónicos como pueden ser periódicos digitales o portales de información. Debido a la naturaleza de los elementos es posible que en algunos casos la ausencia de información sea tratada como si la empresa no tuviera iniciativas en algún aspecto concreto.

Para marcar la opción de cumple (“1”), será necesario que en la información obtenida de la empresa se encuentren ejemplos específicos, datos cuantitativos, explicaciones de las iniciativas o programas en funcionamiento, métricas de seguimiento, la forma en la que realizan los elementos o aporten algún detalle acerca de ellos. Un simple compromiso o declaración no será suficiente para otorgarle el cumplimiento (S&P Global, 2025).

A continuación, se presentan las tablas con los elementos que posteriormente serán utilizados para buscar si la empresa los cumple, se comenzará por los elementos referentes a la dimensión medioambiental, se continuará con la dimensión social y se finaliza con la dimensión de gobierno corporativo

**Tabla 2. Ítems para la medición del desempeño medioambiental de la empresa**

Ítem	Elemento	Justificación
1	Existen políticas claras y objetivos medibles para reducir el impacto ambiental	Unos indicadores claros son imprescindibles para poder observar los avances realizados respecto a los objetivos de sostenibilidad (Shields, et al., 2002; Ahlrichs, 2012)
2	Se ha unido a estándares globales voluntarios para mejorar	Las iniciativas voluntarias nos ayudan a avanzar hacia un sistema más sostenible (Paton, 2000) y si utilizan el marco institucional adecuado pueden mejorar la eficiencia energética y ayudar a reducir el cambio climático (Bertoldi & Rezessy, 2007)
3	La empresa invierte en fuentes de energía limpias	La producción de energía es uno de los aspectos principales en el problema del cambio climático (Russell, 2008), por lo que es importante utilizar y promover las energías verdes (Omer, 2008)
4	La empresa utiliza únicamente fuentes de energía limpias	
5	Tiene un programa de gestión de residuos	La generación de residuos descontrolados provoca un impacto negativo en el medioambiente, por lo que se necesitan de soluciones que minimicen la destrucción y el desecho de productos y fomenten la economía circular (Abila & Kantola, 2019; Jones & Boger, 2012)
6	Los objetivos a largo plazo están basados en la ciencia climática	Es complicado ser totalmente sostenible y es por eso que una compañía debe superar diversos retos con la incorporación de nuevas capacidades y formas de operar (Danciu, 2013)
7	Transparencia sobre el impacto de sus productos	Un producto sostenible real, debe ser mejorado totalmente, y creado desde el principio con cero emisiones, alineándose con los retos de sostenibilidad existentes (Dyllick & Rost, 2017), siendo la sostenibilidad del producto un aspecto que muchas empresas se están planteando de cara a sus objetivos a largo plazo (Fiksel, et al., 1998)
8	Utilizan materiales sostenibles o reciclados	La fabricación y uso de materiales está afectando al planeta, lo que traerá consecuencias para las futuras generaciones, se debe comenzar a utilizar materiales naturales y eliminar aquellos tóxicos, fomentando la economía circular, el reciclaje y la reutilización (Titirici, et al., 2022)
9	Se habla de dinero invertido en I+D relacionado con sostenibilidad	Las pruebas de que la inversión sostenible es positiva tanto para los inversores como para las empresas son contundentes (Fulton, et al., 2012), además cuando las empresas empiezan a invertir en sostenibilidad se van volviendo más sostenibles (Zhang & Kong, 2022)
10	Tienen certificaciones ambientales	Empresas con certificaciones ambientales como ISO 14001, son más propensas a mejorar su impacto en el medioambiente respecto a aquellas sin certificaciones (Ferrón-Vílchez, 2016)

Fuente: (GRI, 2021; S&P Global, 2025; CDP, 2025)

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

**Tabla 3. Ítems para la medición del desempeño social de la empresa**

Ítem	Elemento	Justificación
11	La empresa tiene buena reputación como empleador	La retención de los trabajadores cada día es más importante ya que los trabajadores aportan valor, y una empresa con mejor reputación tendrá a más empleados identificados y satisfechos (Singh, et al., 2023). CSA utiliza este factor para realizar sus mediciones (Ulrich, 2016).
12	Tiene programas de salud mental	Es necesario el enfoque de la salud para mantener un buen balance entre el trabajo y la vida, de forma que se pueda aumentar la efectividad (Mackey & Sisodia, 2014)
13	Tiene programas para el bienestar del trabajador y la conciliación	La conciliación laboral repercute en el desarrollo de un clima laboral positivo que favorece la mejora del rendimiento (Garzón, 2021)
14	Participa en programas de acciones sociales	La realización de acciones sociales se relaciona con la innovación social teniendo implicaciones en el sector social y en el educativo (Katsamakas, et al., 2022)
15	No ha estado en el último año envuelta en huelgas por condiciones laborales	Si una empresa no puede hacer frente a las demandas de todos sus grupos de interés, se genera una lucha por los recursos entre estos <i>stakeholders</i> que podría minorar la fuerza del trabajo y aumentar el riesgo de huelgas (Chen, et al., 2020)
16	Existen programas de formación para los empleados	El aprendizaje tiene que ser continuo, tanto para los líderes como para los trabajadores, de forma que se pueda obtener más conciencia de la organización (Mackey & Sisodia, 2014)
17	Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas a los empleados	Una evaluación de desempeño bien diseñada maximiza el desempeño y es una fuente de ventaja competitiva (Aguinis, et al., 2013)
18	La empresa provee incentivos a largo plazo a sus trabajadores	La empresa tiene responsabilidad con sus empleados para grupo de interés clave en la organización (Freeman, 2010)
19	Se fomenta la diversidad, equidad, inclusión e igualdad de género	La igualdad de género es uno de los aspectos más relevantes de las políticas ESG, llegando a demostrarse que una diversidad bien gestionada, multiplica los beneficios (Oliveras, 2022)
20	Publica la brecha salarial existente dentro de la empresa	Al igual que la transparencia es una de las claves de los ESG, se ha visto que ser transparente con las políticas de pago ayuda a mejorar la brecha de género en los salarios (Baker, et al., 2023; Obloj & Zenger, 2022)
21	Existen evaluaciones 360	La evaluación 360 es clave para desarrollar el liderazgo y el cambio organizacional (Tornow & London, 1998)

Fuente: (GRI, 2021; S&P Global, 2025)

**Tabla 4. Ítems para la medición del desempeño social de la empresa**

<b>Ítem</b>	<b>Elemento</b>	<b>Justificación</b>
<b>22</b>	Existe un código ético y de conducta para la empresa	Un código de conducta claro tiene efectos positivos en la transparencia y el control de la empresa (Salvioni, et al., 2014)
<b>23</b>	Existe un código ético y de conducta para los proveedores en temas ambientales	
<b>24</b>	Se publican informes detallados y auditados sobre la sostenibilidad	Una auditoria es algo esencial para tener información real y para que la credibilidad externa de la compañía en cuanto a la sostenibilidad sea demostrada (Welford, 2010)
<b>25</b>	La remuneración de los ejecutivos tiene metas relacionadas con la sostenibilidad	Asociar compensación a la adopción de criterios ESG aumenta el valor a largo plazo de la empresa y mejora su rendimiento social y ambiental (Flammer, et al., 2019)
<b>26</b>	No existen multas o sanciones por corrupción, temas ambientales, laborales o competencia desleal en los últimos 5 años	El pago de una multa, tiene un mayor coste en reputación para la empresa, que la multa en sí (Karpoff, et al., 2008).
<b>27</b>	La empresa aporta detalles sobre su proceso de determinación de la materialidad y su análisis	La determinación de los temas materiales es el umbral para decidir qué información se debe reportar, encontrando que aquellas empresas con buenos resultados en temas ESG que son materialmente relevantes para su sector, superan financieramente a sus competidores (Khan, et al., 2016)
<b>28</b>	La empresa cuenta con una política de seguridad de la información	La política de seguridad de la información es vital, ya que los datos son un activo y por tanto proteger los datos es esencial para mitigar el riesgo que podría tener consecuencias financieras, operativas y reputacionales (COSO, 2019)
<b>29</b>	Existe una comisión dedicada a la sostenibilidad	La existencia de una comisión dedicada a la sostenibilidad refleja la importancia que le da el gobierno de la empresa a la estrategia ESG (Eccles, et al., 2014)

Fuente: (GRI, 2021; S&amp;P Global, 2025)

A cada empresa se le asigna una puntuación dicotómica (1 para cumple y 0 para no cumple o ausencia de información) en cada uno de los elementos de las dimensiones analizadas. La matriz de datos resultante, que muestra la puntuación de cada empresa en cada pregunta, se presenta en las Tablas 1,2 y 3 del anexo, refiriéndose la Tabla 1 a la dimensión ambiental, la tabla 2 a la dimensión social y la tabla 3 al gobierno corporativo.

### 3.3 COEFICIENTE DE KUDER-RICHARDSON 20 (KR-20)

Para la validación de los elementos utilizaremos el coeficiente de Kuder-Richardson 20, una técnica muy conocida de confiabilidad por consistencia interna para el caso de ítems dicotómicos, siendo un caso particular del coeficiente Alfa de Cronbach (Soto & Charter, 2009). Gracias a este coeficiente se podrá ver la fiabilidad con la que se ha realizado el análisis, pudiendo saber si todos los ítems de la escala se correlacionan entre sí midiendo el mismo constructo.

El coeficiente de Kuder-Richardson 20 se define de la siguiente forma:

$$KR - 20 = \left( \frac{K}{K - 1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K p_i q_i}{\sigma_t^2} \right)$$

Donde:

$K$  es el número total de elementos en la prueba

$p_i$  es la proporción de respuestas correctas de respuestas para el elemento, es decir la proporción de cumple “1” para cada elemento

$q_i$  es la proporción de respuestas incorrectas para el elemento, es decir la proporción de no cumple “0” para cada elemento

$\sigma_t^2$  es la varianza de las puntuaciones totales de la prueba

Los resultados que puede proporcionar el coeficiente van desde 0 a 1, siendo un valor cercano a uno reflejo de una mayor consistencia interna y cero aquel valor que nos indicaría que la prueba no es confiable en absoluto.

### 3.4 ANALISIS DE CORRELACIÓN

Como parte de un análisis preliminar, se realizará un análisis de correlación. El objetivo principal de este tipo de análisis es medir la fuerza y la dirección de la relación lineal entre dos variables con el fin de conocer si estas se encuentran relacionadas. Para poder realizar este análisis primero se debe conocer si los datos presentados siguen una distribución normal, para ello, se realiza el Test de Shapiro-Wilk, el resultado de este estadístico  $W$ , será obtenido a través de la función shapiro.test de R Studio.

El resultado del test de Shapiro-Wilk, será necesario para realizar un análisis de correlación entre las variables reputación de los líderes y desempeño ESG, ya que dependiendo de si siguen una distribución normal o no, utilizaríamos posteriormente la correlación de Pearson o la correlación de Spearman.

Para comprobar si existe correlación, en el análisis preliminar, se define la hipótesis nula como la asunción de que las variables reputación del líder, y desempeño ESG siguen una distribución normal. Si el  $p$  valor calculado es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis

nula y por lo tanto no seguirían una distribución normal y habría que utilizar la correlación de Spearman.

La correlación de Pearson se utiliza cuando el conjunto de datos sigue una distribución normal. El método de Pearson, suele ser sensible a los valores atípicos ya que pueden alterar drásticamente el resultado del coeficiente de correlación obtenido. En el caso de la correlación de Spearman, las variables no tienen por qué seguir una distribución normal, y además este método es menos sensible a los valores atípicos. En el caso de Spearman, también mide la relación monotónica, en comparación con Pearson que solo mide las relaciones lineales.

En ambas correlaciones, tanto la de Pearson como la de Spearman, los valores que se pueden obtener se encuentran entre -1, indicando una relación negativa máxima y 1, indicando una relación positiva máxima. En el caso de obtener un valor cercano a cero, significaría que no existe una correlación entre las variables estudiadas.

### **3.5 MODELO DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE.**

Con independencia del resultado de la correlación, se crea un modelo de regresión. Se decide realizar este modelo para determinar si la variable reputación tiene un valor predictivo sobre el desempeño ESG, tenidas en cuenta varias variables de control, como la ratio ROA, el porcentaje de endeudamiento de las empresas y el total de activos. La decisión acerca del uso de estas variables en concreto se toma debido a que a través de distintos estudios e investigaciones se ha determinado que existe una relación entre estas variables y el desempeño ESG (Margolis, et al., 2009; Friede, et al., 2015; Al-Tuwaijri, et al., 2004; Cho & Patten, 2007; Clarkson, et al., 2008; Jiao, 2010; Jo & Harjoto, 2011; Peters & Romi, 2014; Fatemi, et al., 2018) por lo que se utilizarán como variables de control.

Los datos de estas variables de control, se han obtenido de SABI, un software de análisis de la información financiera y de marketing estratégico de empresas para el año 2024, se puede ver los datos utilizados de las empresas en la Tabla 5 del anexo. En la página 26 se presentan los estadísticos descriptivos más comunes de las variables como la media, la desviación estándar, y los máximos y los mínimos de cada variable. La media, mide el promedio de las puntuaciones, mientras que la desviación estándar mide la dispersión de los datos alrededor de la media

El criterio estadístico fundamental en este estudio es el p valor. Se ha establecido un nivel de significación del 5% para la toma de decisiones. Esto implica que, para cualquier prueba de hipótesis realizada, la regla de decisión será: si el p valor calculado es inferior a 0,05, se procede a rechazar la hipótesis nula.

Este marco de decisión se ha utilizado tanto para analizar la significación estadística de la variable, a través del p valor asociado al coeficiente  $\beta$ , como del modelo general, a través del p valor asociado al coeficiente F. Por otro lado, también se ha utilizado en pruebas realizadas al modelo como la normalidad de los residuos o un contraste de White para comprobar la heterocedasticidad.

## **4. RESULTADOS**

El primer paso para la obtención de los resultados fue la calificación de los elementos en cada empresa, al realizar esta parte se han detectado las siguientes anomalías que resulta relevante explicar:

1. Para las empresas HP, Renault Group, Amazon y Meta se ha utilizado su informe internacional, al no disponer de versiones específicas para España
2. Para las empresas Campofrío y AC Hotels by Marriott, se han utilizado los informes de sus empresas matrices, Sigma y Marriott International, respectivamente
3. Para las empresas El Pozo (Grupo Fuertes), Idealista, Ecoalf y ESIC, se han utilizado los informes más actualizados disponibles, siendo el año 2022 para El Poco y ESIC, y el 2021 para Ecoalf e Idealista
4. Para la Fundación Integralia DKV, se utilizó su memoria de 2023, al no disponer públicamente de un estado de información no financiera o sus memorias de sostenibilidad del año 2024
5. Para la empresa Carrefour se ha utilizado su reporte financiero anual del 2024, al no disponer públicamente de un estado de información no financiera o sus memorias de sostenibilidad del año 2024
6. Para la empresa Mutua Madrileña se ha utilizado su informe de actividades y responsabilidad corporativa, al no disponer públicamente de un estado de información no financiera o sus memorias de sostenibilidad del año 2024
7. Para la empresa Bolsa Social y Leroy Merlin se ha utilizado su informe de impacto de 2024, al no disponer públicamente de un estado de información no financiera o sus memorias de sostenibilidad del año 2024
8. Las siguientes empresas no tenían disponibles ningún tipo de informes: Grupo Planeta, JDE Partners, CVC Capital Partners y Grupo Lence

Teniendo en cuenta estas anomalías, la muestra final eliminando únicamente aquellas empresas de las que no se tenía ningún dato, es de 81 empresas.

Para garantizar la calidad de medición del constructo ESG, se evalúa su consistencia interna utilizando el coeficiente Kuder-Richardson 20. El análisis se realizó sobre la muestra de 81 empresas:

$$KR - 20 = \left( \frac{29}{29 - 1} \right) \left( 1 - \frac{3,99}{21,1} \right) = 0,84$$

El coeficiente obtenido fue de 0,84, lo cual se considera una buena confiabilidad en la escala, y se podría garantizar que los elementos de la escala miden el mismo constructo de forma homogénea y consistente.

Como análisis de sensibilidad, se analiza cómo afecta la exclusión de todas las empresas con anomalías de la muestra, reduciendo la muestra a 66 empresas:

$$KR - 20 = \left( \frac{29}{29 - 1} \right) \left( 1 - \frac{3,46}{13,45} \right) = 0,77$$

Aunque se observa una leve disminución, este segundo coeficiente mantiene una buena fiabilidad, lo que sugiere que la fiabilidad de la medición es robusta y no se ve alterada fuertemente por la inclusión de casos con anomalías.

Analizando la dimensión medioambiental de nuestro constructo ESG, se pueden encontrar áreas de mejora en las empresas analizadas, ya que destacan dos resultados clave, por un lado, tan solo 15 de 81 empresas analizadas, utilizan únicamente energías limpias, lo cual es solo un 18,5% de las empresas. Si cabe destacar, que el 91,36% (74 empresas de 81) invierte en fuentes de energía limpias, por lo que parece cuestión de tiempo que más empresas puedan alcanzar el uso del 100% de energías limpias. Por otro lado, parece importante destacar la limitada transparencia de las empresas respecto a las inversiones específicamente sostenibles, ya que 41 de las empresas, no da información específica de en qué sectores va a invertir o directamente no aporta información sobre inversiones.

Analizando la dimensión social, sorprende la escasez de información por parte de las empresas acerca de las evaluaciones 360, solo el 25,93% de las empresas (21 empresas) afirma realizar este tipo de evaluaciones. De la misma forma, solo 41 empresas aportan algún beneficio a largo plazo a sus trabajadores, algo sorprendente teniendo en cuenta que los trabajadores con un grupo de interés clave para las compañías (Freeman, 2010).

Analizando la dimensión de gobierno corporativo, es llamativo que tan solo 21 empresas de las analizadas no hayan tenido una sanción por motivos de corrupción, temas ambientales, laborales o competencia desleal en los últimos 5 años. Igualmente, solo el 44,44% de las empresas (36) tienen incluida una remuneración por objetivos de sostenibilidad a sus directivos.

Una vez analizadas las dimensiones del constructo ESG, es necesario darles a las empresas unas puntuaciones, para ello se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Desempeño ESG} = \frac{\text{Total de preguntas cumplidas ("1") por la empresa}}{\text{Total preguntas (29)}}$$

Los resultados de todas las empresas se pueden consultar en la Tabla 4 del anexo.

Referente a la hipótesis del trabajo: "Mantiene el liderazgo consciente una relación positiva y directa con el nivel de desempeño ESG de la empresa", se necesita conocer si los datos de reputación de los líderes y los datos de desempeño ESG de la empresa presentes en la Tabla 4 del anexo, siguen distribuciones normales, para ello se recurre al estadístico de Shapiro-Wilks utilizando el test incluido en R Studio bajo la función shapiro.test, obteniendo los siguientes resultados:

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

**Tabla 5. Resultados del test de normalidad Shapiro-Wilk**

	<b>Estadístico</b>	<b>P valor</b>
<b>Reputación de los líderes</b>	0.77359	4.093e-10
<b>Desempeño ESG</b>	0.80743	6.624e-09

Fuente: Elaboración propia

En ambos casos, tanto para la reputación de los líderes, como en el caso del desempeño ESG, rechazaríamos la hipótesis nula al ser el p valor menor que 0,05, y por tanto no podemos confirmar que los datos sigan una distribución normal.

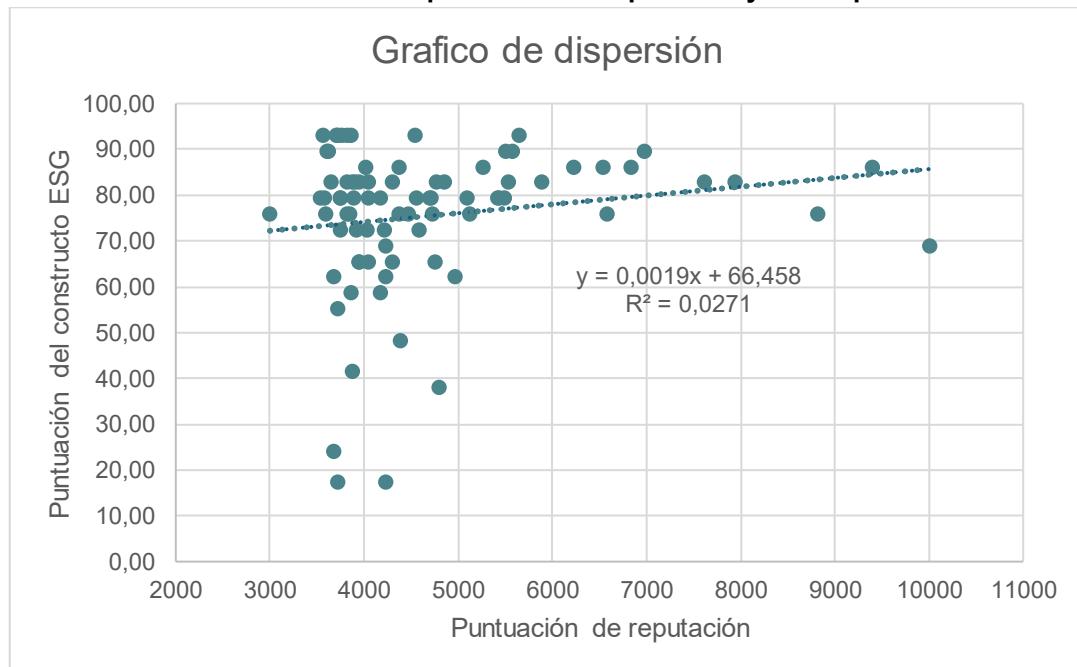
El siguiente paso a realizar al no tener una distribución normal de los datos, es la correlación de Spearman, realizada como análisis preliminar, para obtener un primer resultado, obteniendo:

$$\rho = 0,11$$

Este resultado es positivo aunque cercano a cero por lo que se espera que la relación entre las variables de reputación de los líderes y el desempeño ESG sea muy débil o prácticamente inexistente, lo cual observando el p valor de la correlación, 0,34, se confirma que la relación no es estadísticamente significativa.

Realizando un análisis gráfico de las dos variables analizadas anteriormente, siendo la puntuación obtenida por parte del constructo ESG el eje vertical, junto a la puntuación de reputación de los líderes obtenida por parte de Merco Líderes el eje horizontal, cuyos datos se pueden ver en la tabla 4 del anexo, obtenemos el siguiente gráfico de dispersión:

**Gráfico 1. Gráfico de dispersión entre reputación y desempeño ESG**



Fuente: Elaboración propia

A través del gráfico de dispersión se puede observar la línea de tendencia positiva, esto indicaría que a medida que aumenta la reputación de los líderes y son más conscientes, tiende a aumentar el desempeño ESG. Aun así, con la ecuación de la línea de tendencia,

vemos que por cada punto de reputación que se aumente, el desempeño ESG crecerá 0,0019.

Analizando el valor del coeficiente de determinación ( $R^2$ ), se puede entender el nivel de ajuste de los datos a la línea de tendencia, en este caso,  $R^2$  tiene un valor de 0,0271, lo que significa que solo el 2,71% de las diferencias en el desempeño ESG de las empresas se pueden explicar por la reputación de sus líderes y que por tanto abría otros factores que explicarían el resto de la variabilidad y que este modelo no está explicando.

En la tabla 6 se recogen para el conjunto de las variables utilizadas, sus estadísticos descriptivos y la matriz de correlaciones de Pearson. Estadísticamente se profundizará en el estudio de la relación entre la reputación del líder y el constructo ESG mediante un modelo de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

Para el modelo de mínimos cuadrados ordinarios se tomará como variable dependiente la puntuación ESG, y como variables independientes la puntuación de reputación de los líderes de MERCO, la ratio ROA, el porcentaje de endeudamiento de las empresas y el total de activos. A esta última variable, el total de activos, se le aplica un logaritmo neperiano para normalizar la distribución y estabilizar su varianza entre las distintas empresas, una práctica común en el análisis econométrico con el que se mejora el ajuste y la fiabilidad del modelo (Wooldridge, 2016).

*LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER*

**Tabla 6. Principales estadísticos descriptivos y correlaciones de las variables**

Variables	Media	Desviación Típica	Máximo	Mínimo	1	2	3	4	5
<b>Variable dependiente</b>									
1. Desempeño ESG	75,48	15,84	93,10	17,24	1,00				
<b>Variable independiente</b>									
2. Reputación de los líderes	4654,99	1336,03	10000	3000	0,11	1,00			
<b>Variables de control</b>									
3. ROA	6,13	12,82	53,34	-53,46	0,07	0,23	1,00		
4. % Endeudamiento	51,93	29,03	136,85	0,23	0,11	-0,05	-0,20	1,00	
5. Ln Total Activo	21,11	2,15	24,87	14,31	0,29	0,31	0,13	0,01	1,00

Fuente: Elaboración propia

A través de un análisis descriptivo de la tabla 6, se puede observar cómo existe una gran variabilidad en la muestra. La variable Desempeño ESG tiene una media de 75,48 con una desviación típica de 15,84, lo que junto con un rango que va desde 17,24 a 93,10.

Otro aspecto a destacar, es que la correlación más fuerte se observa entre la variable dependiente desempeño ESG y el logaritmo del total del activo, siendo llamativo al provenir este resultado de una variable de control. La matriz de correlación no presenta indicios de multicolinealidad, esto sucedería si encontráramos correlaciones a partir de un 0,7, sin embargo, en nuestro caso, el valor máximo se encuentra entre la reputación del líder y el logaritmo del total activo con un 0,31, por lo que podríamos incluir ambas variables sin causar problemas estadísticos.

Se realiza la regresión MCO con una muestra de 59 empresas, ya que el software Gretl, omite aquellas empresas en las que falta al menos un dato de alguna de las variables. En primer lugar, se introduce el modelo base que incluye la variable dependiente (Desempeño ESG) y las variables de control (ROA, % Endeudamiento y ln total activo) obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 2. Resultados modelo base mínimos cuadrados ordinarios**

Variable dependiente: DesempeAoESG

	coeficiente	Desv. típica	Estadístico t	valor p
const	33.4703	16.7732	1.995	0.0510 *
ROA	0.100785	0.144856	0.6958	0.4895
Endeudamiento	0.111017	0.0639592	1.736	0.0882 *
ln_Totalactivo	1.80225	0.787996	2.287	0.0261 **
Media de la vble. dep.	77.90766	D.T. de la vble. dep.	13.46395	
Suma de cuad. residuos	9029.668	D.T. de la regresión	12.81311	
R-cuadrado	0.141186	R-cuadrado corregido	0.094342	
F(3, 55)	3.013944	Valor p (de F)	0.037644	
Log-verosimilitud	-232.1240	Criterio de Akaike	472.2480	
Criterio de Schwarz	480.5582	Crit. de Hannan-Quinn	475.4920	

Sin considerar la constante, el valor p más alto fue el de la variable 2 (ROA)

Contraste de adición de variables -

Hipótesis nula: [Los parámetros son cero para las variables]  
ReputaciAn

Estadístico de contraste:  $F(1, 54) = 0.000510458$   
con valor p =  $P(F(1, 54) > 0.000510458) = 0.982058$

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta regresión base de mínimos cuadrados ordinarios, nos indican que el modelo explica el 14,1% de la variación en el desempeño ESG, lo cual es la base de la que partiremos para posteriormente analizar el efecto que tiene la reputación en nuestro modelo. En el caso de  $R^2$  ajustado, una medida más conservadora y que penaliza la inclusión de variables irrelevantes, se obtiene un valor explicativo del 9,43% de la varianza del modelo.

Analizando la significatividad, al observar el p valor de F, se puede ver que este modelo es considerado estadísticamente significativo para un nivel de confianza del 95%, por lo que la base de la que se parte es adecuada y las variables de control, predicen mejor el

## **LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG: UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

desempeño ESG que el simple azar, lo cual está en línea con lo analizado por autores previos que también encontraron esta significatividad (Margolis, et al., 2009; Friede, et al., 2015; Al-Tuwaijri, et al., 2004; Cho & Patten, 2007; Clarkson, et al., 2008; Jiao, 2010; Jo & Harjoto, 2011; Peters & Romi, 2014; Fatemi, et al., 2018).

Analizando las variables independientes, el logaritmo del total de activo es la variable con mayor significancia estadística, seguida por el endeudamiento, aunque este para un nivel de confianza del 10%. En el caso de la ROA, para la muestra de empresas elegida, esta variable no es estadísticamente significativa.

Una vez presentado el modelo base con la variable dependiente y las variables de control, es necesario incluir la variable reputación de los líderes, para estudiar la relación que tendrán en el modelo. Los resultados obtenidos son los siguientes:

**Figura 3. Resultados modelo mínimos cuadrados ordinarios**

Hipótesis nula: el parámetro de regresión es cero para ReputaciAn  
Estadístico de contraste: F(1, 54) = 0.000510458, valor p 0.982058  
Al añadir variables mejoraron 0 de 3 criterios de información.

Modelo 7: MCO, usando las observaciones 1-85 (n = 59)  
Se han quitado las observaciones ausentes o incompletas: 26  
Variable dependiente: DesempeAoESG

	coeficiente	Desv. típica	Estadístico t	valor p	
const	33.4984	16.9734	1.974	0.0536	*
ROA	0.100522	0.146652	0.6854	0.4960	
Endeudamiento	0.111186	0.0649799	1.711	0.0928	*
l_Totalactivo	1.79395	0.876127	2.048	0.0455	**
ReputaciAn	2.87249e-05	0.00127139	0.02259	0.9821	
Media de la vble. dep.	77.90766	D.T. de la vble. dep.	13.46395		
Suma de cuad. residuos	9029.582	D.T. de la regresión	12.93114		
R-cuadrado	0.141194	R-cuadrado corregido	0.077579		
F(4, 54)	2.219507	Valor p (de F)	0.078979		
Log-verosimilitud	-232.1237	Criterio de Akaike	474.2475		
Criterio de Schwarz	484.6351	Crit. de Hannan-Quinn	478.3024		

Sin considerar la constante, el valor p más alto fue el de la variable 7 (ReputaciAn)

Contraste de normalidad de los residuos -  
Hipótesis nula: [El error tiene distribución Normal]  
Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 10.0221  
con valor p = 0.00666403

Fuente: Elaboración propia

Al incluir la variable reputación de los líderes en el modelo, se puede observar el coeficiente  $\beta$  obtenido, teniendo este un valor positivo, aunque extremadamente cercano a 0. Observando el p valor podemos llegar a la conclusión de que la variable reputación de los líderes no es estadísticamente significativa sobre el desempeño al tener valores superiores al 0,05 o al 0,1, comunes para analizar la significatividad.

Indagando en el modelo, se puede ver que  $R^2$  ha aumentado ligeramente, lo cual quiere decir que no añade gran poder explicativo al modelo. Observando  $R^2$  ajustado, este valor ha decrecido más de un punto, esto puede ser debido a que  $R^2$  corregido penaliza la inclusión de variables irrelevantes en el modelo. Finalmente analizando la significatividad del modelo en general, en este caso el p valor es 0,07 lo cual querría decir que a un nivel de confianza del 95% este modelo no sería significativo.

Una limitación importante y necesaria a la hora de realizar mínimos cuadrados ordinarios, es el análisis de los residuos, en este caso al analizar el contraste de normalidad en los residuos, se rechazaría la hipótesis nula, por lo que los residuos obtenidos no seguirían una distribución normal, lo cual violaría uno de los supuestos claves de mínimos cuadrados ordinarios, la normalidad de los residuos.

Para observar si esto es un problema para las estimaciones del modelo, se analizará la heterocedasticidad del modelo a través de un contraste de heterocedasticidad de White. La hipótesis nula de este contraste es que hay homocedasticidad, lo cual reflejaría que el modelo no tiene ningún problema y la varianza es constante.

El estadístico obtenido es 24,96 con un p valor de 0,035. Fijando nuestro nivel de confianza al 95%, rechazaríamos la hipótesis nula y por tanto llegaríamos a la conclusión de que el modelo sufre de heterocedasticidad.

La heterocedasticidad junto con unos residuos que no siguen una distribución normal, podría habernos llevado a unas estimaciones del modelo erróneas, por lo que la solución para obtener unos resultados más validos es la utilización de un método de estimación más robusto, por lo que se reestimará el modelo de mínimos cuadrados ordinarios aplicándole desviaciones típicas robustas.

**Figura 4. Resultados modelo mínimos cuadrados ordinarios con desviaciones típicas robustas**

Variable dependiente: DesempeAoESG  
Desviaciones típicas robustas ante heterocedasticidad, variante HC1

	coeficiente	Desv. típica	Estadístico t	valor p
const	33.4984	24.0092	1.395	0.1687
ROA	0.100522	0.123584	0.8134	0.4196
Endeudamiento	0.111186	0.0839870	1.324	0.1911
l_Totalactivo	1.79395	1.03673	1.730	0.0893 *
ReputaciAn	2.87249e-05	0.00102127	0.02813	0.9777
Media de la vble. dep.	77.90766	D.T. de la vble. dep.	13.46395	
Suma de cuad. residuos	9029.582	D.T. de la regresión	12.93114	
R-cuadrado	0.141194	R-cuadrado corregido	0.077579	
F(4, 54)	0.943430	Valor p (de F)	0.446056	
Log-verosimilitud	-232.1237	Criterio de Akaike	474.2475	
Criterio de Schwarz	484.6351	Crit. de Hannan-Quinn	478.3024	

Sin considerar la constante, el valor p más alto fue el de la variable 7 (ReputaciAn)

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, analizando el modelo con desviaciones típicas robustas, podemos observar como la variable reputación sigue sin ser estadísticamente significativa, al ser su p valor mayor que el nivel de significación al 0,05. Es importante destacar como la heterocedasticidad estaba afectando al resto del modelo, aportando una mayor importancia a variables como el logaritmo del total del activo, que ha visto reducida su importancia al corregir la heterocedasticidad del modelo. Estudiando el modelo en general, se obtiene un p valor de 0,44, con lo cual se puede descartar que estemos ante un modelo estadísticamente significativo y con un poder predictivo.

## **5. CONCLUSIONES**

El presente estudio ha tratado de abordar la existencia de una relación positiva entre el liderazgo consciente y el desempeño ESG. El desempeño ESG ha sido medido mediante un constructo de desempeño ESG de acuerdo a la literatura previa en el campo de estudio y utilizando la metodología de DeVellis. El liderazgo consciente, ha sido medido mediante el ranking de reputación Merco Líderes. En este contexto, es necesario sintetizar tanto las conclusiones obtenidas, como las limitaciones inherentes al análisis realizado.

En primer lugar, el análisis estadístico preliminar ha revelado que existe una relación positiva entre el liderazgo consciente y el desempeño ESG, siendo oportuno mencionar que, pese a la existencia de esta relación positiva, tanto la correlación (0,11), como el coeficiente de determinación revela que el modelo solo es capaz de explicar el 2,71% de la varianza en las puntuaciones de ESG. Esto sugiere que el liderazgo consciente medido a través de la reputación de los líderes, no puede predecir significativamente el desempeño ESG en la muestra analizada, ya que una tendencia tan débil puede atribuirse a una relación espúrea.

A través del análisis de regresión MCO, se ha podido comprobar la ausencia de una relación estadísticamente significativa entre las dos variables, el liderazgo consciente medido a través de la reputación del líder, y el desempeño ESG de las empresas, esto pese a la inclusión de variables de control como el tamaño de los activos, el porcentaje de endeudamiento o el ratio financiero ROA.

Entre las limitaciones que han podido surgir a la hora del análisis podemos mencionar la representación de criterios elegidos de ESG para este análisis, ya que para realizar el estudio solo se han utilizado 29 elementos que hacen referencia a estos criterios. por lo que pese a la buena puntuación de KR – 20, el hecho de incluir más elementos a analizar, podría mejorar la calidad de los resultados obtenidos. Futuras investigaciones podrían incluir un mayor número de elementos para medir el constructo ESG de las empresas, habiendo solo en CSA 110 elementos distintos que se podrían añadir al análisis. El número de empresas analizadas también podría ser un factor a la hora de la obtención de los resultados, ya que la muestra final está compuesta por 59 empresas. Este reducido número limita los análisis, por lo que en futuras investigaciones el número de empresas utilizadas podría incrementarse, para comprobar si con una muestra mayor, el efecto sigue siendo similar o se observa alguna diferencia en cuanto a la significatividad estadística.

Además cabe destacar, que en la medición del liderazgo consciente mediante la reputación de los líderes, se valoran características clave de un líder consciente como la credibilidad, el carácter y las competencias (Carrió, 2013; Kamp & Graf-Vlachy, 2024; Edmans, et al., 2023; Fombrun & Van Riel, 2004; Brown, et al., 2005), pese a tener en cuenta estas características, la reputación del líder podría no reflejar del todo la capacidad del liderazgo consciente. El liderazgo consciente es un término relativamente nuevo al encontrarse dentro de las corrientes modernas de teorías de liderazgo, esto hace que no existan unas escalas preestablecidas para realizar estas mediciones. Futuros estudios podrían tratar de aproximar el efecto del liderazgo consciente desde mediciones como la del liderazgo auténtico, ya que a través de cuestionarios respondidos por los empleados del líder evalúan aspectos como la autoconciencia o la

transparencia (Walumbwa, et al., 2008). Otro posible acercamiento a la medición del liderazgo consciente podría ser a través del liderazgo ético, donde también se plantea una escala respondida por los empleados (Brown, et al., 2005). Otros autores plantean tomar otro enfoque diferente, dejando que el propio líder mida aspectos propios como el *mindfulness* a través de una autoevaluación (Brown & Ryan, 2003). Un aspecto en común de todas las formas de medir el liderazgo por parte de otros autores, es basarse en una percepción interna a través de cuestionarios realizados por los trabajadores o el propio líder, mientras que el enfoque utilizado en este estudio, trata de medir el liderazgo consciente con una percepción externa como es la reputación del líder.

Aplicar estas otras mediciones de liderazgo consciente, a través de encuestas a empleados sobre el estilo de liderazgo o evaluaciones 360, y analizar su relación con el constructo ESG permitiría observar si realmente el problema está en la forma de medir el liderazgo consciente a través de la reputación, o se trata de la ausencia de relación.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Abila, B. & Kantola, J., 2019. Waste management: relevance to environmental sustainability. *International Journal of Environment and Waste Management*, 23(4), pp. 337 - 351.
- Agarwal, S. & Bhal, K. T., 2020. A multidimensional measure of responsible leadership: integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management* , 45(5), pp. 637 - 673.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H., 2013. Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage.. *Business Horizons* , 56(4), pp. 503 - 512.
- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A., 2005. To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance.. *Journal of Applied Psycholog*, 90(5), pp. 945 - 955.
- Ahlrichs, F., 2012. Controlling of sustainability: How to manage a sustainable business. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 9(2), pp. 141 - 153.
- Albizu, P. J. D. L. C. & Maraia, G., 2025. Mindfulness: A Missing Integral Component of Leadership Preparation Programs. *Merits*, 5(2).
- Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E. & li, K. E. H., 2004. The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, organizations and society*, 29(5- 6), pp. 447 - 471.
- Amabile, T. M., 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), pp. 123 - 167.
- Amabile, T. M. y otros, 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), pp. 1154 - 1184.
- Armfield, J. M., 2010. Development and psychometric evaluation of the Index of Dental Anxiety and Fear (IDAF-4C+). *Psychological Assessment*, 22(2), pp. 279 - 287.
- Atwood, P. J., 2022. *Millennial Leadership in the Retail Industry*, s.l.: Walden University ProQuest Dissertations & Theses.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H., 2011. *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. ilustrada ed. s.l.:Routledge.

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

- Avolio, B. J., 1999. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand oaks: Sage.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L., 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), pp. 315 - 338.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L., 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 315 - 338.
- Baker, M. y otros, 2023. Pay transparency and the gender gap. *American Economic Journal: Applied Economics*, 15(2), pp. 157 - 183.
- Bansal, P. & Roth, K., 2017. Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management*, 43(4), pp. 717 - 736.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K., 1996. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6).
- Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M., 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3 ed. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. M., 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19 - 31.
- Bass, B. M., 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), pp. 9 - 32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. s.l.:SAGE.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1994. Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3 - 4), pp. 541 - 554.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M., 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial*. s.l.:Free Press.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M., 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications..* s.l.:Simon and Schuster.
- Bedeian, A. G., 2014. More than meets the eye": A guide to interpreting the descriptive statistics and correlation matrices reported in management research. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), pp. 121 - 135.
- Bennis, W., 2013. Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *Mis Quarterly*, 37(2).
- Bertoldi, P. & Rezessy, S., 2007. Voluntary Agreements for Energy Efficiency: Review and Results of European Experiences. *Energy & Environment*, 18(1), pp. 37 - 73.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. & Bidwell, A. C., 1962. *Managerial grid*. s.l.:Advanced Management-Office Executive.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M., 2003. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), pp. 822 - 848.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K., 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), pp. 595 - 616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117 - 134.
- Carrión, M., 2013. *Gestión de la reputación corporativa: Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. s.l.:Libros de cabecera.

- Carroll, M., 2007. *The Mindful Leader: Ten Principles for Bringing Out the Best in Ourselves and Others*. s.l.:Shambhala Publications.
- CDP, 2025. *Our Question Bank*. [En línea] [Último acceso: 22 08 2025].
- Chen, S. X., Lee, E. & Stathopoulos, K., 2020. *Does corporate social responsibility spending affect strike risk? Evidence from union elections*, s.l.: Evidence from Union Elections.
- Cho, C. H. & Patten, D. M., 2007. The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, Volumen 32, pp. 639 - 647.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D. & Vasvari, F. P., 2008. Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4 - 5), pp. 303 - 327.
- COSO, 2019. *Managing cyber risk in a digital age*, s.l.: Deloitte.
- Crosby, T. M., 2024. *How Leaders Make Sense of ESG to Lead Sustainable Businesses: Multiple Case Studies*, s.l.: Tesis Doctoral. Southeastern University.
- Cummings, L. L. & O'Connell, M. J., 1978. Organizational innovation: A model and needed research. *Journal of Business Research*, 6(1), pp. 33 - 50.
- Danciu, V., 2013. The sustainable company: new challenges and strategies for more sustainability. *Theoretical and Applied Economics*, 20(9), pp. 7 - 26.
- Darling-Hammond, L., 2015. *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. s.l.:Teachers College Press.
- DeVellis, R. F., 2016. *Scale Development Theory and Applications*. 4 ed. s.l.:SAGE Publications, Inc.
- Dey, M. y otros, 2022. Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior, and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, Volumen 337.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L., 2002. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4).
- Dishari, S. & AlAfnan, M. A., 2024. A need for emotionally intelligent leaders in educational institutions: A review of the effects of leadership style on burnout teachers. *World Journal of Vocational Education and Training*, 6(1), pp. 36 - 49.
- Dyllick, T. & Rost, Z., 2017. Towards true product sustainability. *Journal of Cleaner Production*, Volumen 162, pp. 346 - 360.
- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G., 2014. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60 (11), pp. 2835 - 2857.
- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G., 2014. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management science*, 60(11), pp. 2835 - 2857.
- Edmans, A., 2023. The end of ESG. *Financial Management* , 52(1), pp. 3 - 17.
- Edmans, A., Gosling, T. & Jenter, D., 2023. CEO compensation: evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 150(3).
- Edmondson, A., 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2).
- Edmondson, A., 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350 - 383.

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3).
- Eisenegger, M., 2009. Trust and reputation in the age of globalisation. En: *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*. Berlin: Springer, pp. 11 - 22.
- Elhauge, E., 2005. Sacrificing Corporate Profits in the Public Interest. *New York University Law Review*, 80(3).
- Ericson, T., Kjønstad, B. G. & Barstad, A., 2014. Mindfulness and sustainability. *Ecological Economics*, Volumen 104, pp. 73 - 79.
- Fan, S., 2024. An exploratory study on the impact of ESG on business performance—Focusing on listed companies in Korea and Taiwan. *PloS one*, 19(11).
- Fatemi, A., Glaum, M. & Kaiser, S., 2018. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global finance journal* , Volumen 38, pp. 45 - 64.
- Ferrón-Vilchez, V., 2016. Does symbolism benefit environmental and business performance in the adoption of ISO 14001?. *Journal of environmental management*, Volumen 183, pp. 882 - 894.
- Fiedler, F. E., 1967. *A theory of leadership effectiveness*. s.l.:McGraw-Hill Series in management.
- Fiksel, J., McDaniel, J. & Spitzley, D., 1998. Measuring Product Sustainability. *Journal of Sustainable Product Design*, pp. 7 - 18.
- Flammer, C., Hong, B. & Minor, D., 2019. Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes.. *Strategic management journal* , 40(7), pp. 1097 - 1122.
- Fleishman, E. A., 1953. The description of supervisory behavior. *Journal of applied psychology*, 37(1).
- Floridi, L. y otros, 2018. AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), pp. 689 - 707.
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M., 2004. *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. s.l.:FT press.
- Freeman, R. E., 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. s.l.:Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C., 2007. *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. s.l.:Yale University Press,.
- Friede, G., Busch, T. & Bassen, A., 2015. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), pp. 210 - 233.
- Friedman, M., 1970. La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. *The New York Times Magazine*, Volumen 1, pp. 122 - 126.
- Fry, L. W., 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), pp. 693 - 727.
- Fry, L. W. & Egel, E., 2021. Global Leadership for Sustainability. *Sustainability*, 13(11).
- Fulton, M., Kahn, B. & Sharples, C., 2012. *Sustainable Investing: Establishing Long-Term Value and Performance*, New York: Deutsche Bank Group.
- Fulton, P. R., 2005. Mindfulness as Clinical Training. En: *Mindfulness and psychotherapy* . s.l.:The Guilford Press, pp. 55 - 72.
- Fu, R., Tang, Y. & Chen, G., 2019. Chief sustainability officers and corporate social (Ir)responsibility. *Strategic Management Journal*, Volumen 41, pp. 656 - 680.

- Future Workplace; Randstad, 2016. *Gen Z and Millennials collide at work*, s.l.: s.n.
- Garzón, A. R., 2021. *LA GESTIÓN DE PERSONAS Y LOS CRITERIOS ESG* , s.l.: Universidad Internacional de Andalucía.
- Geiger, S. M., Grossman, P. & Schrader, U., 2019. Mindfulness and sustainability: correlation or causation?. *Current Opinion in Psychology*, Volumen 28, pp. 23 - 27.
- George, B., 2007. Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2).
- Gillan, S. L., Koch, A. & Starks, L. T., 2021. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, Volumen 66.
- Goleman, D., 1995. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Nueva York: Bantam Books.
- Goleman, D., 2013. *FOCUS: Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*. s.l.:Kairós.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M., 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), pp. 219 - 247.
- Grant, J. K., 2013. *When making money and making a sustainable and societal difference collide: will benefit corporations succeed or fail*. s.l.:s.n.
- Greenleaf, R. K., 2013. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. [25th Anniversary Edition] ed. s.l.:Paulist Press.
- GRI, 2021. *The global standards for sustainability impacts*. [En línea] Available at: <https://www.globalreporting.org/standards/> [Último acceso: 22 08 2025].
- GRI, 2024. *About GRI*. [En línea] [Último acceso: 22 08 2025].
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A., 2009. Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), pp. 264 - 277.
- Halbusi, H. A. y otros, 2021. Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: The moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*, 50(1), pp. 159 - 185.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A., 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), pp. 193 - 206.
- Hart, S. L. & Milstein, M. B., 1999. Global sustainability and the creative destruction of industries. *MIT Sloan Management Review*, 41(1).
- Hernández, F. M., 2025. *Integración de criterios ESG en la remuneración de CEOS y consejeros: un análisis de las empresas del IBEX 35.*, s.l.: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H., 1969. Life cycle theory of leadership. *Training & development journal*, 23(5), pp. 26 - 34.
- Hinkin, T. R., 1995. A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), pp. 967 - 988.
- Hogan, R. & Hogan, J., 2008. Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1 - 2).
- Horner, M., 1997. Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), pp. 270 - 287.

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

- Hougaard, R. & Carter, J., 2018. *The mind of the leader: How to lead yourself, your people, and your organization for extraordinary results.* s.l.:Harvard Business Press.
- House, R. J. H. y otros, 1999. Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1(2), pp. 171 - 233.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J., 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6).
- Iglesias, M. E. E., 2024. *Relación entre práctica mindfulness, innovación social y liderazgo consciente*, s.l.: Universidad de Zaragoza.
- Jain, J. A. & Vishwantra, S., 2024. Conscious Leadership for Modern Complexity. *Journal of Business and Management Studies*, 6(5).
- Jasch, C., 2006. Environmental management accounting (EMA) as the next step in the evolution of management accounting. *Journal of Cleaner Production*, 14(14), pp. 1190 - 1193.
- Jiao, Y., 2010. Stakeholder welfare and firm value. *Journal of Banking & Finance*, Volumen 34, pp. 2549 - 2561.
- Jo, H. & Harjoto, M., 2011. Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Volumen 103, pp. 351 - 383.
- Jones, H. & Boger, D. V., 2012. Sustainability and Waste Management in the Resource Industries. *Industrial & Engineering Chemistry Research*, 51(30).
- Jones, T. M. & Felps, W., 2013. Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), pp. 207 - 238.
- Jones, T. M. & Felps, W., 2013. Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), pp. 207 - 238.
- Jones, V., 2012. *In Search of Conscious Leadership: A Qualitative Study of Postsecondary Educational Leadership*, San Diego: Doctoral dissertation.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W., 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4).
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F., 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755 - 768.
- Kalish, Y. & Luria, G., 2021. Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study. *The Leadership Quarterly*, 32(2).
- Kamp, L. & Graf-Vlachy, L., 2024. Strategic leader reputation: a review and research agenda. *Management Review Quarterly*.
- Kanji, G. K., 2008. Leadership is prime: How do you measure Leadership Excellence?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(4), pp. 417 - 427.
- Kaplan, S. E., Samuels, J. A. & Cohen, J., 2015. An examination of the effect of CEO social ties and ceo reputation on nonprofessional investors' say-on-pay judgments. *Journal of Business Ethics* , 126(1), pp. 103 - 117.
- Kapuscinski, A. N. & Masters, K. S., 2010. The current status of measures of spirituality: A critical review of scale development. *Psychology of Religion and Spirituality*, 2(4), pp. 191 - 205.
- Karpoff, J. M., Lee, D. S. & Martin, G. S., 2008. The Cost to Firms of Cooking the Books. *Journal of financial and quantitative analysis*, 43(3), pp. 561 - 611.
- Katsamakas, E., Miliaresis, K. & Pavlov, O. V., 2022. Digital Platforms for the Common Good: Social Innovation for Active Citizenship and ESG. *Sustainability*, 14(2).

- Khan, M., Serafeim, G. & Yoon, A., 2016. Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The accounting review*, 91(6), pp. 1697 - 1724.
- Kim, T. & Holzer, M., 2014. Public Employees and Performance Appraisal A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1).
- Kirkpatrick, S. A. a. E. A. L., 1996. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1).
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A., 1996. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1).
- Koehler, D. A. & Hespenheide, E., 2012. *Disclosure of long-term business value: What matters?*, s.l.: Deloitte.
- Kofman, F., 2006. *Conscious Business: How to Build Value Through Values*. s.l.: Sounds True.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z., 2017. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. 6 ed. s.l.:John Wiley & Sons.
- Kumar, C. R. & Kaptan, S. S., 2007. *The leadership in management: Understanding leadership wisdom*. Nueva Delhi: APH Publishing.
- Langer, E. & Ritchie-Dunham, J., 2015. *El Liderazgo con Mente Abierta*. s.l.:s.n.
- Lashley, C., 2005. Business ethics and sustainability. *Science and Engineering Ethics*, Volumen 11, pp. 221 - 234.
- Latham, J. R., 2014. Leadership for quality and innovation: Challenges, theories, and a framework for future research. *Quality Management Journal*, 21(1), pp. 11 - 15.
- Lawrence, A. T. & Morell, D., 1995. Leading-edge environmental management: Motivation, opportunity, resources and processes. En: *Research in Corporate Social Performance and Policy: Sustaining the Natural Environment: Empirical Studies on the Interface Between Nature and Organizations*. Greenwich: JAI Press, pp. 99 - 126.
- Lian, Y., Li, Y. & Cao, H., 2023. How does corporate ESG performance affect sustainable development: A green innovation perspective. *Frontiers in Environmental Science*, Volumen 11.
- Likert, R., 1961. *New Patterns of Management*. s.l.:McGraw-Hill.
- Lin, D. & Wackernagel, M., 2021. *Estimating the date of earth overshoot day 2024*, s.l.: Global Footprint Network.
- Lin, Y., 2024. The Role of ESG Strategy Implementation in Long-Term Value Creation for Companies. *Journal of Social Science and Cultural Development*, 1(2).
- Li, Y. & Li, S., 2024. ESG performance and innovation quality. *International Review of Economics & Finance*, Volumen 92, pp. 1361 - 1373.
- Llerena, V. H., 2018. Liderazgo consciente: Reflexiones inspiradas en la vida y obra de Luis Bedoya Reyes y Víctor Raúl Haya de la Torre. *Review of Global Management*, 4(2), pp. 108 - 115.
- Loew, L. & Wentworth, D., 2013. *Leadership: The state of development programs: Research-based industry perspective*, s.l.: Brandon Hall Group: Delray Beach.
- Love, E. G., Lim, J. & Bednar, M. K., 2017. The face of the firm: The influence of CEOs on corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 60(4), pp. 1462 - 1481.
- Maak, T. & Pless, N. M., 2006. Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66(1), pp. 99 - 115.

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

- Mackey, J. & Sisodia, R., 2014. *Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business.* s.l.:Harvard Business Review Press.
- Mackey, J. & Sisodia, R., 2014. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business.* New Preface by the Authors ed. Boston: Harvard Business Review Press.
- Mahfouz, J. & Richardson, J. W., 2021. At the crossroads: Wellbeing and principalship preparation. *Journal of Research on Leadership Education*, 16(4), pp. 360 - 384.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. & Walsh, J. P., 2009. Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *SSRN*.
- Marinčič, D. & Marič, M., 2018. Conceptualisation of conscious leadership. *International Journal of Economic Practice and Policy*, Issue 1, pp. 175 - 186.
- Marturano, J., 2017. *Mindfulness en el liderazgo: cómo crear tu espacio interior para liderar con excelencia.* s.l.:Kairós.
- Matas, A., 2018. Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), pp. 38 - 47.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D., 1995. An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3).
- McGregor, M., 2009. *Using coaching to enhance the leadership capability of retail executives*, Edinburgh: University of Edinburgh.
- Merco, 2024. *El proceso de elaboración de merco españa 2024*, s.l.: s.n.
- Merco, 2024. *LOS LÍDERES CON MEJOR REPUTACIÓN*, s.l.: s.n.
- Merco, 2025. Qué es Merco. [En línea] Available at: <https://www.merco.info/es/que-es-merco> [Último acceso: 12 08 2025].
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp. 20 - 52.
- Miller, W. M. & Abdou, A. S., 2018. Cultivating a Professional Culture of Peace and Inclusion: Conceptualizing Practical Applications of Peace Leadership in Schools. *Frontiers in Education*, 3(56).
- Moreton, C., 2006. *Executive coaching for conscious leadership : insight into insight.* s.l.:Western Sydney University thesis: Doctoral thesis.
- Morgado, F. F. R. y otros, 2017. Scale development: Ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicología Reflexão e Crítica*, 30(1).
- Murray, J. H., 2012. Choose Your Own Master: Social Enterprise, Certifications, and the Benefit Corporation Statutes. *2 American University Business Law Review* 1.
- Naciones Unidas, 1987. *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, s.l.: s.n.
- Nadler, J. T., Weston, R. & Voyles, E. C., 2015. Stuck in the middle: the use and interpretation of mid-points in items on questionnaires. *The Journal of general psychology*, 142(2), pp. 71 - 89.
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P. & Hoai, T. T., 2021. Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Helyon*, 7(4).

- Nisha, N. T. y otros, 2022. A Study on the Impact of Sustainable Leadership and Core Competencies on Sustainable Competitive Advantage in the Information Technology (IT) Sector. *Sustainability*, 14(11).
- Northouse, P. G., 2016. *Leadership: Theory and practice*. 7 ed. Western Michigan University: SAGE.
- Obloj, T. & Zenger, T., 2022. The Influence of Pay Transparency on Inequity, Inequality, and the Performance-Basis of Pay. *Nature Human Behaviour*, 6(5), pp. 646 - 655.
- Ognen, R., Thomson, T. & Scores, R. E., 2017. *Thomson Reuters ESG Scores*, s.l.: s.n.
- Okeke, N. I. y otros, 2024. AI in customer feedback integration: A data-driven framework for enhancing business strategy. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), pp. 3207 - 3220.
- Oldham, G. R. & Cummings, A., 2017. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3).
- Oliveras, E., 2022. El talento femenino y la ESG: beneficio social y corporativo. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Volumen 33, pp. 105-118.
- Omer, A. M., 2008. Energy, environment and sustainable development. *Renewable and sustainable energy reviews*, 12(9), pp. 2265 - 2300.
- Park, J., Choi, W. & Jung, S.-U., 2022. Exploring Trends in Environmental, Social, and Governance Themes and Their Sentimental Value Over Time. *Frontiers in Psychology*, Volumen 13.
- Paton, B., 2000. Voluntary environmental initiatives and sustainable industry. *Business Strategy and the Environment*, 9(5), pp. 328 - 338.
- Peters, G. F., Romi, A. M. & Sanchez, J. M., 2019. The influence of corporate. *Journal of Business Ethics*, 159(4), pp. 1065 - 1087.
- Peters, G. & Romi, A., 2014. Does the voluntary adoption of corporate governance mechanisms improve environmental risk disclosures? Evidence from greenhouse gas emission accounting. *Journal of Business Ethics*, Volumen 125, pp. 637 - 666.
- Peterson, E. A., 2016. Benefit corporations: Fostering socially conscious corporate leadership. *Southern Journal of Business and Ethics*, Volumen 8, pp. 92 - 107.
- Pinck, A. S. & Sonnentag, S., 2018. Leader Mindfulness and Employee Well-Being: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Mindfulness*, Volumen 9, pp. 884 - 896.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R., 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107 - 142.
- Pollman, E., 2024. The making and meaning of ESG. *U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper No. 22-23, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 659/2022, Harvard Business Law Review*, Volumen 14.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, Volumen 89, pp. 62 - 77.
- Pulido, R. P., 2022. Liderazgo Consciente. Clave para la Transformación y Sostenibilidad Organizacional. *Liderazgo Estratégico*, 12(1).
- Rahimnia, F. & Sharifirad, M. S., 2014. Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, Volumen 132, pp. 363 - 377.
- Real Academia Española, s.f. *Diccionario de la lengua española*. 23.<sup>a</sup> ed [versión 23.8 en línea] ed. s.l.:s.n.
- Real Academia Española, s.f. *Diccionario de la lengua española*. 23.8 ed. s.l.:s.n.

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

- Reb, J., Narayanan, J. & Ho, Z. W., 2015. Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), pp. 111 - 122.
- Richter, N. & Hunecke, M., 2022. Mindfulness,. *Current* , Volumen 3.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A. & Rowe, K. J., 2014. El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Reice: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), pp. 13 - 40.
- Robson, R., 2015. A New Look at Benefit Corporations: Game Theory and Game Changer. *American Business Law Journal*, Volumen 52, p. 501.
- Rugeles, F. R. & Pires, R. F., 2021. *El Mindfulness y el relacionamiento como herramienta preventiva de salud para las Empresas*, s.l.: Instituto de seguridad del trabajo. METHANEX.
- Ruggerio, C. A., 2021. Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of The Total Environment*, Volumen 786.
- Russell, I. S., 2008. The Sustainability Principle in Sustainable Energy. *Tulsa Law Review*, 44(1).
- S&P Global, 2024. *Corporate Sustainability Assessment*. [En línea] [Último acceso: 22 08 2025].
- S&P Global, 2025. *CSA Methodology Handbook 2025*, s.l.: s.n.
- Salvioni, D. M., Astori, R. & Cassano, R., 2014. Corporate Sustainability and Ethical Codes Effectiveness. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(9), pp. 969 - 982.
- Samsung, 2025. *Nuevas formas de hacer las cosas*. [En línea] Available at: <https://www.samsung.com/es/galaxy-ai/> [Último acceso: 17 07 2025].
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K., 2016. Paradox Research in Management Science:. *The Academy of Management Annals*, 10(1), pp. 5 - 64.
- Schuyler, K. G., Watson, L. W. & King, E., 2021. How Generative Mindfulness Can Contribute to Inclusive Workplaces. *Humanistic Management Journal*, Volumen 6, pp. 451 - 478.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A., 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 580 - 607.
- Segovia, C. J. A., 2024. Hermenéusis del liderazgo consciente en la gestión educativa. *Revista Honoris Causa*, Volumen 16, pp. 23 - 54.
- Senadheera, S. S. y otros, 2022. The development of research on environmental, social, and governance (ESG): A bibliometric analysis. *SUSTAINABLE ENVIRONMENT* , 8(1).
- Senge, P., Hamilton, H. & Kania, J., 2015. *The dawn of system leadership*. s.l.:Stanford Social Innovation Review.
- Serafeim, G., 2021. ESG: Hyperboles and Reality. *Harvard Business School Research Paper Series Working Paper*, pp. 22 - 31.
- Sharfman, B. S., 2014. Shareholder Wealth Maximization and its Implementation under Corporate Law. *Florida Law Review*, 66(1), p. 389.
- Shields, D. J., Šolar, S. V. & Martí, W. E., 2002. The role of values and objectives in communicating indicators of sustainability. *Ecological Indicators*, 2(1-2), pp. 149 - 160.
- Simons, T., 2002. Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization science*, 13(1), pp. 18 - 35.

- Singh, S., Kumari, A. & Haldar, P., 2023. *Digital Disruption and Environmental, Social & Governance*. s.l.:Book Bazooka Publication.
- Solano, A. C., Perugini, M. I. L., Benatui, D. & Nader, M., 2008. *Teoría y evaluación del liderazgo*. s.l.:Paidós.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. & Kahai, S. S., 1997. Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of applied psychology*, 82(1).
- Soto, C. M. & Charter, R., 2009. Modificación Horst al Coeficiente KR – 20 por Dispersión de la Dificultad de los Ítems. *Interamerican Journal of Psychology*, 44(2), pp. 274 - 278.
- Stahl, G. K. & Sully de Luque, M., 2014. Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), pp. 235 - 254.
- Stogdill, R. M., 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. s.l.:Free Press.
- Strine Jr, L. E., 2014. Can We Do Better by Ordinary Investors? A Pragmatic Reaction to the Dueling Ideological Mythologists of Corporate Law. *Columbia Law Review*, 114(2), pp. 449 - 502.
- Sundaram, A. K. & Inkpen, A. C., 2004. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective. *Organization Science*, 15(3), pp. 370 - 371.
- Terry Porter, R. D., 2012. Sustainability and Business in a Complex World. *Business and Society Review*, 117(1), pp. 33 - 53.
- The Global Compact, 2004. *Who Cares Wins: Connecting financial markets to a changing world*, s.l.: United Nations Department of Public Information.
- Thiermann, U. B. & Sheate, W. R., 2021. The Way Forward in Mindfulness and Sustainability: a Critical Review and Research Agenda. *Journal of Cognitive Enhancement*, Volumen 5, pp. 118 - 139.
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B., 1999. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), pp. 591 - 620.
- Titirici, M. y otros, 2022. The sustainable materials roadmap. *Journal of physics: Materials*, 5(3).
- Tornow, W. W. & London, M., 1998. *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc.
- Ulrich, E., 2016. *Entendiendo las inversiones según criterios ESG*, s.l.: S&P Dow Jones Indices.
- Vecchio, R. P., 1987. Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of applied psychology*, 72(3).
- Volckmann, R., 2012. Fresh perspective: Barbara Kellerman and the leadership industry. *Integral Leadership Review*, 6(8).
- Waldman, D. A., Siegel, D. S. & Javidan, M., 2006. Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of management studies*, 43(8), pp. 1703 - 1725.
- Walumbwa, F. O. y otros, 2007. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), pp. 89 - 126.
- Walumbwa, F. O. y otros, 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), pp. 89 - 126.

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

- Walumbwa, F. O. y otros, 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), pp. 89 - 126.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E., 2011. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & organization management*, 36(2), pp. 223 - 270.
- Ward, S. F. & Haase, B., 2016. Conscious leadership. *AORN journal* , 104(5).
- Ward, S. F. & Haase, B., 2016. Conscious Leadership. *AORN Journal*, 104(5).
- Welford, R., 2010. Corporate environmental management. En: *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. s.l.:Wiley, p. 127.
- Winn, M., 1995. Corporate leadership and policies for the natural environment. En: *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich: JAI Press, pp. 127 - 161.
- Wooldridge, J. M., 2016. *Introductory econometrics: A modern approach*. 6 ed. s.l.:South-Western cengage learning.
- Worthington Jr, E. L., 2013. *Forgiveness and reconciliation: Theory and application*. s.l.:Routledge.
- Yu, E. P.-y., Guo, C. Q. & Luu, B. V., 2018. Environmental, social and governance transparency and firm value. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), pp. 987 - 1004.
- Yukl, G., 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), pp. 251 - 289.
- Yukl, G., 2017. *Leadership in Organization*. 8 ed. s.l.:Pearson.
- Zhang, D. & Kong, Q., 2022. Renewable energy policy, green investment, and sustainability of energy firms. *Renewable Energy*, Volumen 192, pp. 118 - 133.
- Zhou, J. & George, J. M., 2003. Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly* , 14(4 - 5), pp. 545 - 568.
- Zhu, J., Zhi, W. & Fang, Y., 2025. Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model. *International Review of Economics & Finance*, Volumen 98.
- Zientek, L. R. & Thompson, B., 2009. Matrix summaries improve research reports: Secondary analyses using published literature.. *Educational Researcher*, Volumen 38, pp. 343 - 352.
- Zondre Keevy, J. P., 2014. Promoting transformational leadership practices of retail managers. *Journal of Management Development*, 33(10), pp. 919 - 931.
- Zumente, I. & Bistrova, J., 2021. ESG Importance for Long-Term Shareholder Value Creation:. *Journal of open innovation: technology, market and complexity*, 7(2).

## DECLARACIÓN RESPONSABLE

El/La autor/a es el único responsable del contenido del Trabajo Fin de Master que se presenta. La Universidad de Cantabria, así como los profesores directores del mismo, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, el/la autor/a se hace responsable:

1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.
2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.

El/La autor/a declara que el Trabajo Fin de Master tiene una extensión de entre 10.000 y 15.000 palabras, excluidas tablas, gráficos y bibliografía.

Fdo. Miguel Kouvchinove Voronine

## 7. ANEXO

**Tabla 1 del anexo: Matriz de datos de la dimensión medioambiental:**

<b>Empresas\ Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Mercadona</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>Banco Santander</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>Inditex</b>	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
<b>Telefónica</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>Grupo ACS</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>Bankinter</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
<b>Iberdrola</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Caixabank</b>	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1
<b>Repsol</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Nestlé</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Mapfre</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
<b>BBVA</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Mutua madrileña</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
<b>Acciona</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>IKEA</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Google</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Grupo Social Once</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>Coca-Cola</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>Ferrovial</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Corporación hijos de rivera</b>	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
<b>El Corte Ingles</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>Microsoft</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Meliá hotels international</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Mahou San Miguel</b>	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
<b>Pascual</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Ecoalf</b>	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
<b>Mango</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Naturgy</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
<b>Garrigues</b>	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
<b>HM Hospitales</b>	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
<b>Endesa</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Banco Sabadell</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
<b>Capsa-C. Lechera Asturiana</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>La fageda</b>	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1
<b>HP</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>DAMM</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Gestamp</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>Sanitas</b>	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1
<b>EY (Ernest &amp; Young)</b>	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1
<b>Fundación integralia DKV</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Renault Group</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>ING</b>	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0

<b>AC Hotels by Marriott</b>	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
<b>Campofrio</b>	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
<b>Amazon</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Abanca</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
<b>IAG</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>ElPozo- Grupo Fuertes</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>Seat</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<b>Mediaset</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
<b>Alsa</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Idealista</b>	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0
<b>Leroy Merlin</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>MasOrange</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
<b>Carrefour</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>Freixenet</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>ESIC</b>	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1
<b>Prosegur</b>	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
<b>Amadeus</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Adolfo Domínguez</b>	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1
<b>Deloitte</b>	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0
<b>HolaLuz</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>CEPSA</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>AENA</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Accenture</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
<b>AXA</b>	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
<b>FCC</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Bolsa Social</b>	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
<b>Enagás</b>	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
<b>PWC</b>	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
<b>Grupo Merck</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Corporación Mondragón</b>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>META</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Cabify</b>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
<b>Grupo Iberostar</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Merlín Properties</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Urbaser</b>	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1
<b>Eroski</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Redeia</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Santalucia Seguros</b>	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1
<b>Vicky Foods</b>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

**Tabla 2 del anexo: Matriz de datos de la dimensión social:**

<b>Empresas\ Ítems</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
<b>Mercadona</b>	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0
<b>Banco Santander</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
<b>Inditex</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
<b>Telefónica</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
<b>Grupo ACS</b>	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<b>Bankinter</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Iberdrola</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
<b>Caixabank</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Repsol</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
<b>Nestlé</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<b>Mapfre</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>BBVA</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Mutua madrileña</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Acciona</b>	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0
<b>IKEA</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<b>Google</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
<b>Grupo Social Once</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
<b>Coca-Cola</b>	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0
<b>Ferrovial</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
<b>Corporación hijos de rivera</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
<b>El Corte Ingles</b>	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
<b>Microsoft</b>	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
<b>Meliá hotels international</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
<b>Mahou San Miguel</b>	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
<b>Pascual</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Ecoalf</b>	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
<b>Mango</b>	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
<b>Naturgy</b>	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
<b>Garrigues</b>	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>HM Hospitales</b>	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
<b>Endesa</b>	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0
<b>Banco Sabadell</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Capsa-C. Lechera Asturiana</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
<b>La fageda</b>	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
<b>HP</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>DAMM</b>	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
<b>Gestamp</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
<b>Sanitas</b>	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0
<b>EY (Ernest &amp; Young)</b>	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0
<b>Fundación integralia DKV</b>	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
<b>Renault Group</b>	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
<b>ING</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<b>AC Hotels by Marriott</b>	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
<b>Campofrio</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1

<b>Amazon</b>	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0
<b>Abanca</b>	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>IAG</b>	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0
<b>ElPozo- Grupo Fuertes</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	
<b>Seat</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
<b>Mediaset</b>	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0
<b>Alsa</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
<b>Idealista</b>	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	
<b>Leroy Merlin</b>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	
<b>MasOrange</b>	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	
<b>Carrefour</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	
<b>Freixenet</b>	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
<b>ESIC</b>	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	
<b>Prosegur</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
<b>Amadeus</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<b>Adolfo Domínguez</b>	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
<b>Deloitte</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	
<b>HolaLuz</b>	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
<b>CEPSA</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
<b>AENA</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<b>Accenture</b>	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0
<b>AXA</b>	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0
<b>FCC</b>	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0
<b>Bolsa Social</b>	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>Enagás</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>PWC</b>	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
<b>Grupo Merck</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Corporación Mondragón</b>	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	
<b>META</b>	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	
<b>Cabify</b>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Grupo iberostar</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<b>Merlín Properties</b>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<b>Urbaser</b>	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<b>Eroski</b>	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
<b>Redeia</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
<b>Santalucía Seguros</b>	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<b>Vicky Foods</b>	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0

Fuente: Elaboración propia

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

**Tabla 3 del anexo: Matriz de datos de la dimensión gobierno corporativo:**

<b>Empresas\ Ítems</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>
<b>Mercadona</b>	1	1	1	0	0	1	1	0
<b>Banco Santander</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Inditex</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Telefónica</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Grupo ACS</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Bankinter</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Iberdrola</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Caixabank</b>	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>Repsol</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Nestlé</b>	1	1	1	0	0	1	1	0
<b>Mapfre</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>BBVA</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Mutua madrileña</b>	1	1	1	0	1	1	1	1
<b>Acciona</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>IKEA</b>	1	1	1	0	1	1	1	1
<b>Google</b>	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>Grupo Social Once</b>	1	1	1	0	1	1	1	0
<b>Coca-Cola</b>	1	1	1	0	1	1	1	1
<b>Ferrovial</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Corporación hijos de rivera</b>	1	1	1	0	1	1	0	1
<b>El Corte Ingles</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Microsoft</b>	0	1	1	0	0	1	0	1
<b>Meliá hotels international</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Mahou San Miguel</b>	0	0	1	0	1	1	0	0
<b>Pascual</b>	1	1	1	0	0	1	0	1
<b>Ecoalf</b>	1	1	1	0	1	1	0	1
<b>Mango</b>	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>Naturgy</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Garrigues</b>	1	1	1	0	1	1	1	1
<b>HM Hospitales</b>	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>Endesa</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Banco Sabadell</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Capsa-C. Lechera Asturiana</b>	1	1	1	0	0	1	0	0
<b>La fageda</b>	0	0	0	0	1	0	0	0
<b>HP</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>DAMM</b>	1	1	0	0	1	1	0	1
<b>Gestamp</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Sanitas</b>	1	1	1	0	1	1	1	0
<b>EY (Ernest &amp; Young)</b>	1	1	1	0	0	1	1	0
<b>Fundación integralia DKV</b>	0	0	0	0	1	0	0	0
<b>Renault Group</b>	1	1	1	0	0	1	0	1
<b>ING</b>	1	0	1	1	0	1	1	1
<b>AC Hotels by Marriott</b>	1	0	0	0	1	0	1	1
<b>Campofrio</b>	1	1	0	1	0	1	1	1

<b>Amazon</b>	1	1	1	0	0	1	0	1
<b>Abanca</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>IAG</b>	1	1	1	1	0	1	0	1
<b>ElPozo- Grupo Fuertes</b>	1	1	1	0	0	1	1	0
<b>Seat</b>	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>Mediaset</b>	1	1	1	0	0	1	1	0
<b>Alsa</b>	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>Idealista</b>	1	0	1	0	0	1	1	1
<b>Leroy Merlin</b>	1	1	1	0	1	1	0	0
<b>MasOrange</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Carrefour</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Freixenet</b>	1	1	1	0	1	1	1	0
<b>ESIC</b>	1	0	0	0	1	0	0	0
<b>Prosegur</b>	1	0	0	0	0	1	1	1
<b>Amadeus</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Adolfo Domínguez</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Deloitte</b>	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>HolaLuz</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>CEPSA</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>AENA</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Accenture</b>	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>AXA</b>	1	1	1	0	0	1	1	0
<b>FCC</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Bolsa Social</b>	0	0	0	0	1	0	0	0
<b>Enagás</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>PWC</b>	0	1	1	0	0	1	0	1
<b>Grupo Merck</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Corporación Mondragón</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>META</b>	0	1	1	0	0	1	0	1
<b>Cabify</b>	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>Grupo iberostar</b>	1	1	1	0	1	1	1	1
<b>Merlín Properties</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Urbaser</b>	1	1	1	1	0	1	1	1
<b>Eroski</b>	1	1	1	0	0	1	1	1
<b>Redeia</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Santalucía Seguros</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Vicky Foods</b>	1	1	1	0	1	1	0	1

Fuente: Elaboración propia

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

**Tabla 4 del anexo: Puntuaciones de reputación y desempeño ESG**

EMPRESA	Reputación	Desempeño ESG	Comentarios
Mercadona	10000	68,97	
Santander	9395	86,21	
Inditex	8815	75,86	
Telefónica	7938	82,76	
Grupo ACS	7608	82,76	
Bankinter	6974	89,66	
Iberdrola	6825	86,21	
Caixabank	6573	75,86	
Repsol	6534	86,21	
Nestlé	6226	86,21	
Mapfre	5883	82,76	
BBVA	5636	93,10	
Mutua madrileña	5578	89,66	* Anomalía
Acciona	5531	82,76	
IKEA	5499	89,66	
Google	5485	79,31	* Anomalía
Grupo Social Once	5427	79,31	
Coca-Cola	5419	79,31	
Ferrovial	5258	86,21	
Corporación hijos de rivera	5116	75,86	
El Corte Ingles	5088	79,31	
Microsoft	4966	62,07	* Anomalía
Meliá hotels international	4855	82,76	
Mahou San Miguel	4794	37,93	
Pascual	4769	82,76	
Ecoalf	4748	65,52	* Anomalía
Mango	4715	75,86	
Naturgy	4701	79,31	
Garrigues	4698	79,31	
HM Hospitales	4577	72,41	
Endesa	4549	79,31	
Banco Sabadell	4531	93,10	
Capsa-C. Lechera Asturiana	4472	75,86	
La fageda	4381	48,28	
HP	4374	86,21	
DAMM	4373	75,86	
Grupo planeta	4371		* No existe ningún informe
Gestamp	4294	82,76	
Sanitas	4291	65,52	
EY (Ernest & Young)	4227	68,97	
Fundación integralia DKV	4223	17,24	* Anomalía
Renault Group	4219	62,07	

*MIGUEL KOUVCHINOVE VORONINE*

<b>JDE Partners</b>	4218		* No existe ningún informe
<b>ING</b>	4205	72,41	
<b>AC Hotels by Marriott</b>	4175	58,62	
<b>Campofrio</b>	4173	79,31	
<b>CVC Capital partners</b>	4141		* No existe ningún informe
<b>Amazon</b>	4046	79,31	
<b>Abanca</b>	4044	82,76	
<b>IAG</b>	4040	65,52	
<b>ElPozo- Grupo Fuertes</b>	4029	72,41	* Anomalía
<b>Seat</b>	4010	86,21	
<b>Mediaset</b>	3947	65,52	
<b>Alsa</b>	3945	82,76	
<b>Idealista</b>	3944	65,52	* Anomalía
<b>Leroy Merlín</b>	3915	72,41	
<b>MasOrange</b>	3895	82,76	
<b>Carrefour</b>	3887	79,31	* Anomalía
<b>Freixenet</b>	3870	82,76	
<b>ESIC</b>	3866	41,38	* Anomalía
<b>Prosegur</b>	3861	58,62	
<b>Amadeus</b>	3855	93,10	
<b>Adolfo Domínguez</b>	3847	75,86	
<b>Deloitte</b>	3817	75,86	
<b>HolaLuz</b>	3813	82,76	
<b>CEPSA</b>	3810	93,10	
<b>AENA</b>	3764	93,10	
<b>Accenture</b>	3748	79,31	
<b>AXA</b>	3745	72,41	
<b>FCC</b>	3740	79,31	
<b>Bolsa Social</b>	3713	17,24	** Anomalía
<b>Enagás</b>	3712	93,10	
<b>PWC</b>	3710	55,17	
<b>Grupo Merck</b>	3698	93,10	
<b>Corporación Mondragón</b>	3680	24,14	
<b>META</b>	3668	62,07	* Anomalía
<b>Cabify</b>	3650	82,76	
<b>Grupo iberostar</b>	3611	89,66	
<b>Merlín Properties</b>	3596	89,66	
<b>Urbaser</b>	3588	75,86	
<b>Eroski</b>	3571	79,31	
<b>Redeia</b>	3559	93,10	
<b>Santalucía Seguros</b>	3533	79,31	
<b>Grupo Lence</b>	3099		* No existe ningún informe
<b>Vicky Foods</b>	3000	75,86	

Fuente: Elaboración propia

**LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO CONSCIENTE Y EL DESEMPEÑO ESG:  
UN ANÁLISIS EMPÍRICO BASADO EN LA REPUTACIÓN DEL LÍDER**

**Tabla 5 del anexo: Datos procedentes de SABI**

<b>EMPRESA</b>	<b>ROA</b>	<b>% Endeudamiento</b>	<b>Total activo</b>
<b>Mercadona</b>	11,31	35,94	14.743.817.000 €
<b>Santander</b>	5,74	20,72	6.634.127.000 €
<b>Inditex</b>	13,06	21,28	21.199.000.000 €
<b>Telefónica</b>	2,82	70,9	63.453.000.000 €
<b>Grupo ACS</b>	5,98	27,08	10.635.488.000 €
<b>Bankinter</b>	2,89	89,71	3.977.675.000 €
<b>Iberdrola</b>	11,77	31,21	51.653.000.000 €
<b>Caixabank</b>	4,54	81,45	11.429.508.000 €
<b>Repsol</b>	-0,01	40,98	28.620.000.000 €
<b>Nestlé</b>	8,12	85,95	1.984.750.000 €
<b>Mapfre</b>	10,33	3,23	4.291.018.000 €
<b>BBVA</b>	26,19	90,93	169.024.000 €
<b>Mutua madrileña</b>			
<b>Acciona</b>	2,99	60,66	10.050.000.000 €
<b>IKEA</b>	10,59	35,4	1.103.998.000 €
<b>Google</b>	49,83	34,53	196.407.370 €
<b>Grupo Social Once</b>			
<b>Coca-Cola</b>			
<b>Ferrovial</b>	-0,66	1,41	91.598.185 €
<b>Corporación hijos de rivera</b>	16,47	61,05	1.031.986.000 €
<b>El Corte Ingles</b>			
<b>Microsoft</b>	4,34	78,04	1.198.673.108 €
<b>Meliá hotels international</b>	1,35	74,41	3.034.545.000 €
<b>Mahou San Miguel</b>	7,46	25,17	2.157.520.000 €
<b>Pascual</b>	1,94	56,03	226.574.000 €
<b>Ecoalf</b>			
<b>Mango</b>			
<b>Naturgy</b>	4,27	47,63	33.806.000.000 €
<b>Garrigues</b>	1,45	95,79	380.112.000 €
<b>HM Hospitales</b>	3,78	43,25	468.136.874 €
<b>Endesa</b>	9	69,66	20.211.000.000 €
<b>Banco Sabadell</b>	5,02	78,67	1.539.906.000 €
<b>Capsa-C. Lechera Asturiana</b>	10,14	36,49	480.326.000 €
<b>La fageda</b>	4,13	38,67	33.044.223 €
<b>HP</b>	5,32	54,94	592.126.000 €
<b>DAMM</b>	5,39	44,47	480.444.784 €
<b>Gestamp</b>	5,9	84,31	5.486.979.484 €
<b>Sanitas</b>	53,34	0,62	386.519.631 €
<b>EY (Ernest &amp; Young)</b>			
<b>Fundación integralia DKV</b>			
<b>Renault Group</b>	4,75	92,84	913.597.000 €
<b>ING</b>			

*MIGUEL KOUVCHINOVE VORONINE*

<b>AC Hotels by Marriott</b>	0,3	28,08	230.135.000 €
<b>Campofrio</b>			
<b>Amazon</b>	1,99	34,76	1.935.276.000 €
<b>Abanca</b>	13,04	4,92	1.651.566 €
<b>IAG</b>	9,84	23,65	12.168.471.000 €
<b>ElPozo- Grupo Fuertes</b>			
<b>Seat</b>	7,36	67,66	7.363.800.000 €
<b>Mediaset</b>	2,42	46,43	780.774.510 €
<b>Alsa</b>	-53,46	136,85	42.747.570 €
<b>Idealista</b>			
<b>Leroy Merlin</b>	8,39	73,02	1.439.135.000 €
<b>MasOrange</b>	-0,03	1,38	7.252.006.000 €
<b>Carrefour</b>	2,94	83,77	3.389.765.000 €
<b>Freixenet</b>	0,3	39,78	422.208.946 €
<b>ESIC</b>			
<b>Prosegur</b>	4,57	55,78	1.797.291.000 €
<b>Amadeus</b>	7,26	79,03	8.062.100.000 €
<b>Adolfo Domínguez</b>	2,63	69,76	58.213.961 €
<b>Deloitte</b>	7,25	85,02	374.448.000 €
<b>HolaLuz</b>			
<b>CEPSA</b>	0,32	79,9	12.035.032.000 €
<b>AENA</b>	15,32	47,36	16.005.033.000 €
<b>Accenture</b>	3,16	59,45	739.165.270 €
<b>AXA</b>			
<b>FCC</b>	3,51	43,51	3.232.351.000 €
<b>Bolsa Social</b>			
<b>Enagás</b>	6,17	53,43	5.234.412.000 €
<b>PWC</b>			
<b>Grupo Merck</b>	11,41	17,4	300.819.199 €
<b>Corporación Mondragón</b>	1,89	0,23	31.586.860 €
<b>META</b>	-16,7	81,31	289.049.212 €
<b>Cabify</b>			
<b>Grupo iberostar</b>			
<b>Merlín Properties</b>	2,18	53	10.015.411.000 €
<b>Urbaser</b>			
<b>Eroski</b>			
<b>Redeia</b>	4,64	32,34	5.020.085.000 €
<b>Santalucía Seguros</b>	5,71	52,45	38.534.812 €
<b>Vicky Foods</b>			

Fuente: SABI