

Influential Article Review - Leadership Traits and Its Potential Impact on CSR Perception

Lena Haynes

Geoffrey Fisher

Sophie Waters

This paper examines corporate social responsibility. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: The dark triad is a psychological term explaining individual negative dispositions. It is composed of Machiavellianism, which is a tendency to manipulate others to gain advantage, psychopathy, which is a general lack of empathy, and narcissism, which is excessive self-love. The negative effects of any leader's unethical behaviors on society necessitate an examination of the relationship between the leader's undesirable propensity and the corporate social responsibility (CSR). The literature reveals that the characteristics and traits of an organization's leader affect the ethics of the organization and that the leader's ethical perception and judgment can affect CSR. Accordingly, it is critical for a leader with the dark triad trait to check his or her perception of CSR. In addition, it is necessary to determine how the individual performance-based compensation system moderates the relationship between a leader's dark triad trait and CSR perception. Although a compensation system is useful in enhancing performance, it can have negative effects due to excessive and exclusive emphasis on performance. Empirical results have shown that Machiavellianism and psychopathy negatively affect the perception of CSR as a prima facie duty. Especially in this relation, the individual performance-based compensation system improves the negative relationship between Machiavellianism and CSR perception, and exacerbates the negative relationship between psychopathy and CSR perception. However, the psychopathy trait has only a negative relationship with the perception of CSR as a top priority, and the other traits have no significant relationship with the perception of CSR as a top priority. The study conclusions are summarized as follows: 1) the leader's perception of CSR is affected by his or her negative traits like Machiavellianism and psychopathy, 2) an organization needs to investigate the performance evaluation system and indicators for avoiding a negative influence of the system, and 3) it is necessary to find effective and practical managerial approaches capable of controlling the potential negative traits desirably. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords: Compensation system, CSR, Dark triad, Machiavellianism, Narcissism, Psychopathy

SUMMARY

- The study results raise two implications. First, this study focused on the negative personality of leaders and their perception on CSR. Previous studies have dealt with the relationship between positive leadership styles and CSR activities or corporate social performance. On the contrary, this study concentrated on the undesirable leader's CSR perception. It is vital to address Machiavellianism, psychopathy, and narcissism in leadership. Management environments have changed rapidly in recent years, and the managerial decision making affects not only the firm but also its society. Therefore, the leader's role and decision making are more crucial. The mass media have covered the business leader's negative behaviors, and can influence organizational leaders interested in becoming «star businessperson.» In such a situation, it is even more critical to investigate narcissism traits. In a structured organization, the conflict between the individual's desire and organizational benefits increases, and in a performance-based system, there is a need to pay close attention to Machiavellianism. Moreover, with respect to the proportion of psychopathic CEOs in firms being higher than that of psychopathic individuals in the total population, the attempt to reveal the relationship between the dark triad and CSR perception is important .
- Considering the results, it is important to deal with the leader's CSR perception in order to activate CSR. The perception of and attitudes to the CSR of a leader in an organization are crucial factors . Given the above discussion, the results have important implications. From a long-term perspective, CSR is relevant to a firm's growth strategy and is closely linked to the sustainable development of society.
- Further research and limitations. The Dirty Dozen scale was used for the dark triad in this study. Though this scale is efficient for conducting a survey, owing to the brief measures, it may be limited in identifying the detail attributes. In particular, Miller et al. reported that the scale has a limitation in measurement for psychopathy. Further research needs to use other scales in case of complementary, structured and detailed situations.
- This study has investigated leaders, including senior-managers, in organizations. It is necessary for future studies to conduct further research on CEOs who can influence the whole organization.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Myung, J. K., & Choi, Y. H. (2017). The influences of leaders' dark triad trait on their perception of CSR. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 7–21.

This is the link to the publisher's website:

<https://ajssr.springeropen.com/articles/10.1186/s41180-017-0013-8>

INTRODUCTION

Since the end of the 1990s, considerable attention and research have been focused on the field of CSR worldwide. As the corporate influence on society grows, social demands are increasing for companies to introduce CSR and instigate related activities. Now, CSR is focused on as a strategic management issue. Accordingly, more companies have introduced CSR to their management. In Korea, interest in and academic research on corporate sustainability and CSR have increased since 2000.

Most discussions on the original concept of CSR suggested by Bowen (1953) focused on whether a company's manager should take ethical responsibility for the social demand, i.e., whether an organization's CSR activities vary depending on the organizational leader's perception on ethics and social responsibility (Skouloudis and Evangelinos 2012). As a responsible leader is a major element in determining the relation with the organization and the stakeholders (Waldman and Galvin 2008) and since the leader's personality

and values determine the perception of CSR, the leader is very critical in introducing, keeping and developing CSR (Quazi 2003). Likewise, Waldman et al. (2006) also argued that the ethical leaders positively affect CSR.

Nevertheless, no attention has been directed at the relationship between the unethical traits of the company's leader and his or her perception of social responsibility. Moreover, media reports of company managers' delinquencies raise interest in the relationship between a leader's negative trait and the perception of CSR. In South Korea, the mass media widely covered big news stories about Namyang Dairy Product Co., Ltd.^{Footnote1}, Korean Air,^{Footnote2} POSCO Energy^{Footnote3}, Samsung semiconductor factory^{Footnote4}, and the Scandal^{Footnote5} between President and Chaebols since 2010. These stories were related to ethical, social and leadership issues, and highlighted a need to consider the relationship. In this study, the dark triad (Machiavellianism, psychopathy and narcissism) was used as the representative negative trait. Those with this trait tend to deal with others unethically or manipulatively (Furtner et al. 2011). Other studies, however, have reported that their superficial attractions such as cool-headed or cold-blooded behavior help them to climb the corporate ladder (Babiak et al. 2010). Therefore, it is necessary to identify the relationship between the dark triad of an organization's leader and his or her perception of ethics and social responsibility.

Lastly, we have investigated whether the individual performance-based compensation system played any moderating role between the dark triad of an organization's leader and his or her perception of CSR. The human resource management system has experienced major changes in South Korea since the financial crisis of 1997. It is well known that, the individual performance-based compensation systems have been widely adopted in every aspect to firms, according to global standards (Yu and Park 2007). Bae and Park (2005) articulated that Korean firm has focused on short-term performance and allowed the firm to set its goals. Therefore, individual performance-based compensation has weakness in Korean context, although designed to be beneficial to all, owing to focusing on the achievement of business outputs. The system, thus, can lead to unethical behaviors at the expense of other value when a leader who has negative propensity exists in an organization. Therefore, it is necessary to determine whether the individual performance-based compensation system moderates the relationship between the dark triad trait and the perception of CSR.

Dark triad trait

Kowalski (2001) regarded Machiavellianism, psychopathy and narcissism as social-aversive personality traits. Paulhus and Williams (2002) deemed them to be socially undesirable as an aggressive personality and termed them the 'Dark Triad' with a negative personality trait primarily. Machiavellianism has some characteristic ways of deceitful behaviors, wickedness, cunningness, and hypocrisy (Corral and Calvete 2000). According to Geis and Moon (1981), Machiavellianism traits are self-beneficial behaviors, lack of empathy, deception and interpersonal manipulation (Jakobwitz and Egan 2006; Furtner et al. 2011). Those with a Machiavellianism trait attempt to gain advantage by any means necessary, with no consideration for ethics. Additionally, Machiavellianism suppresses other's feeling in order to establish and attain one's own purpose, emphasizes practicability, and has the strong desire for harsh power (Ali et al. 2009). Machiavellian leaders tend to ignore ethical issues without prudence and with no attempt to solve them (Ford and Richardson 1994). Machiavellianism has a negative relationship with the perception of business ethics (Simmons et al. 2009).

Psychopathy is divided into primary psychopathy (e.g., selfishness, deficiencies in interpersonal affect, remorselessness, superficial charm, exploitation) and secondary psychopathy (antisocial lifestyle and behaviors) (Karpman 1948). As argued later, Machiavellianism and primary psychopathy are essentially identical constructs (McHoskey et al. 1998). Nathanson et al. (2004) presented manipulation, a lack of affective experiences, and impulsive or irresponsible behavior as characteristics of psychopathy. It can be rendered as glibness and superficial charm, manipulation, cunning, coldness, grandiose sense of self-worth, lack of remorse and empathy, emotionally shallow, calculating, and refusing to take responsibility for their own actions (Boddy et al. 2010; Williams et al. 2002). Boddy (2011) mentioned that the global financial crisis in 2008 proceeded from the psychopaths who worked in firms and financial service providers.

The narcissism trait induces a strong desire to achieve recognition of one's superiority and, in order to prove it, attempts to gain attention and envy. Narcissistic supply appears out of compliment, affirmation and flattery, which are identified by others (Wallace and Baumeister 2002; Chatterjee and Hambrick 2007). The narcissism trait attempts to attain others' envy by means of fulfilling a hard or challenging mission voluntarily. Cognitively, the narcissism trait is presented in any constant personal differences (self-love, self-assessment, exaggeration, grandiosity) compared with others (Morf and Rhodewalt 2001; Campbell et al. 2006), such as in exaggerating, oppressive, egocentric and dominant personalities (Emmons 1987; Sedikides et al. 2002). Narcissists tend to overvalue their creativity, leadership, ability and intelligence compared with all others (Robins and John 1994; Farwell and Wohlwend-Lloyd 1998; Judge et al. 2006).

Theoretical background and hypothesis development

Leaders' dark triad trait and their CSR perception

The attitude of leaders is a salient component in establishing positive relationships with a variety of stakeholders (Waldman and Galvin 2008). Furthermore, the personality of the leader of an organization like a CEO is an important driver in deciding the perception of social responsibility, and his or her morality positively affects CSR (Quazi 2003; Waldman et al. 2006).

CSR is understood as a discretionary and strategic management (William and David 2011), and thus varies according to each company's unique situation (Marrewijk and Werre 2003; Peng 2008). The strategic CSR is in the area of a leader's personal decision-making (Robbins 2008; Thomas and Simerly 1994), and virtue of the leader's authority (Batra 2007). The CEO's trait has been dealt with as an important factor of organizational behaviors (Klann 2003). Therefore, a leader's ethical attitude is a critical point in determining the level of CSR which is performed discretionarily.

The dark triad has several common characteristics: callous, twofold, self-interested and exploitative personality. A leader with the dark triad trait may manipulate, exploit and deceive colleagues, and conduct morally inappropriate behavior while avoiding cooperation and collective solution with co-workers (Furtner et al. 2011). An ethical culture in an organization is an important element in a positive perception of CSR, and a leader's undesirable traits are related with individual attitudes in an organizational culture (Valentine and Fleischman 2008). Machiavellianism has a negative relationship with business ethics (Simmons et al. 2009). Similarly, a lack of empathy, which is a representative disposition of psychopathy, may negatively affect a company. Therefore, the probability that narcissism does not enrich the substance of CSR owing to social responsibility as a superficial means to prove oneself and gratify self-attachment is presumed to be high. Narcissistic leaders aggrandize their power with self-conviction, although they may make irresponsible judgements and decisions (Hogan et al. 1990).

In other words, the stronger a leader's dark triad trait in an organization, the more unethical management practices increase, and the higher others' stress (Fox 2000). Therefore, it can be anticipated that the dark triad is coupled with the level of perception of and concern for CSR negatively. The ethics of top management's works as an essential driver of a responsible corporate citizen's activities (Perrini 2006; Swanson 2006; Valentine and Fleischman 2008). The dark triad may not recognize CSR as a critical issue and may have little attention to solve social and environmental problems (Singhapakdi and Vitell 1991).

Because personal values, dispositions and characteristics determine the CSR perception (Quazi 2003), the leader as a decision-maker plays an important part in the initialization, maintenance and development of CSR. Therefore, it can be anticipated that the dark triad will result in forming a usual practice of ignoring ethics and social responsibility, and influence the level of CSR perception. Based on the above discussion, the following hypothesis can be proposed:

Hypothesis 1. The dark triad traits (Machiavellianism, psychopathy and narcissism) of a leader in an organization are negatively related to his or her perception of CSR.

The moderating effect of the individual performance-based compensation system

The individual performance-based compensation system is a market-based system which focuses on results of employees' tasks. It therefore must be developed and operated strategically in terms of human resource management. Especially, this system is an individual management system that is connected with organization goals, individual performance and team achievements, and that differentiates rewards. In terms

of conventional organizational behavior, the offering of clear rewards to the related achievements can be a strong motivation (Heneman 1992; Milkovich and Newman 1996; Yu and Park 2007).

However, the motivation effect of individual performance-based compensation systems is not always positive. If only exogenous reward with regard to task outputs is offered, the self-determination of a management implementer tends to be decreased, and intrinsic job-motivation will be further decreased accordance with developing an attention for rewards (Deci 1971; Eisenberger and Armeli 1997; Collins and Amabile 1999). Similarly, when the polarization of the compensation level becomes more serious, employees may lack their self-efficacy and job satisfaction, and thus lose self-respect and intrinsic motivation (Heneman 1992; Deci et al. 1999).

In accordance with the goal-oriented or egocentric disposition of dark triad traits, an individual performance-based compensation system can stimulate the disposition. Nearly one-third of financial services professionals reported that their bonus or compensation plans created pressure to engage in unethical or illegal behavior, according to the New York TimesFootnote6. Because the dark triad trait tends to neglect cooperation and communications with others, a leader with the trait will manipulate others much more and give little attention to ethics or CSR in order to maximize his or her profits.

Bazerman and Tenbrunsel (2011) articulated that compensation systems are usually designed with good intentions, but it is a possibility that their goals will not be achieved, because no one can predict accurately how employees will respond to the rewards system. The performance-based compensation system of Korean companies has concentrated on the typical business performance (Park 2007), thus, the desirable perception of ethics or social responsibility which is excluded from the reward system is suppressed (Bazerman and Tenbrunsel 2011). Moreover, supposed to the dark triad traits of self-beneficial behavior and lack of empathy, the compensation system can be expected to exacerbate the perception of CSR, and consider visible outputs more importantly. Therefore, the CSR that is connected with not direct and short-term results but long-term value may be dealt with unimportantly. As mentioned above, the following hypothesis on the individual performance-based compensation system can be made:

Hypothesis 2. The individual performance-based compensation system moderates the relationship between the dark triad trait of a leader and his or her perception of CSR

CONCLUSION

The study has focused on the relationship between a leader's dark triad traits and his or her perception of CSR at the individual level. In particular, the study examined how an individual performance-based compensation system moderates the relationship between dark triad traits and CSR perception. The study results are as follows.

First, when the dependent variable is a prima facie duty, the stronger a leader's Machiavellianism or psychopathy trait, the lower their perception of CSR as a prima facie duty. An individual performance-based compensation system positively moderated the relationship between Machiavellianism and prima facie duty, such that an individual performance-based compensation system improved the negative relationship. On the other hand, the compensation system negatively moderated the relationship between psychopathy and prima facie duty, such that the compensation system exacerbated the negative relationship. Second, when top priority, the stronger a leader's psychopathy trait, the lower his or her perception of CSR as top priority, and no moderating effect was significant.

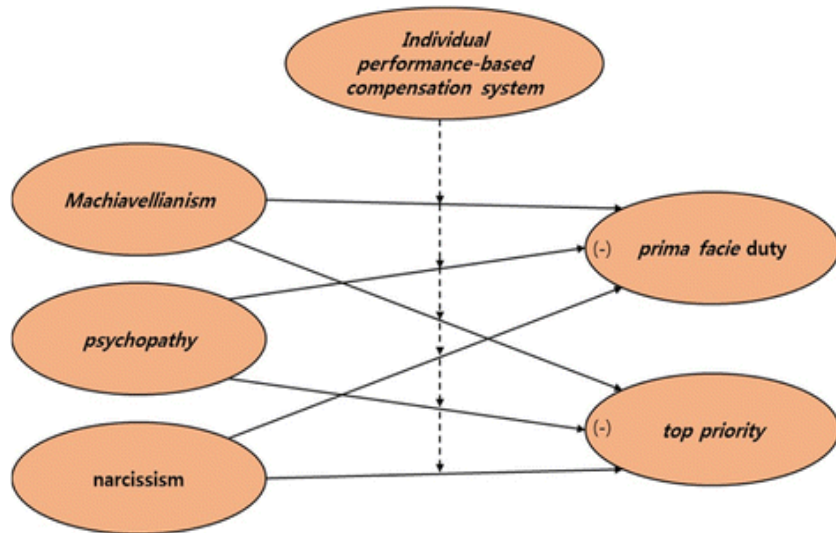
The negative relationship between Machiavellianism and prima facie duty is attributed to its characteristics of result-orientation and self-centered disposition, or to its ignorance of ethics (Corral and Calvete 2000; Jakobwitz and Egan 2006; Simmons et al. 2009). The positive moderating effect on the negative relationship between Machiavellianism and prima facie duty stems from the possibility that a certain performance evaluation composed of CSR issues related to business (i.e. customer satisfaction, innovation activities, value creation and so on) may impact on the pursuit of personal benefits. Because these issues focus on the tangible outcomes rather than intangible performance like ethical approaches, relationship with stakeholders and social engagements.

The negative relationship between psychopathy and prima facie duty is attributed to the same reason as the negative relationship between Machiavellianism and prima facie duty, because the primary psychopathy is analogous to Machiavellianism (McHoskey et al. 1998). However, the moderating effect on the negative relationship between psychopathy and prima facie duty is negative. First, this is because the most important attribute of psychopathy is a lack of empathy, and thus, the ‘individual’ rewards will stimulate the attribute. Second, since social responsible activities can appear in the communitarian perspective more easily (Bae et al. 2009), the characteristic of psychopathy cannot help but conflict with communitarianism. The negative relationship between psychopathy and top priority can be understood on the basis of the previous studies reported in the literature.

There was no significant result with narcissism. As mentioned above, narcissism is double-sided, as it can have positive or negative influences on business performances and innovations (Rosenthal and Pittinsky 2006; Chatterjee and Hambrick 2007). Similarly, this result between narcissism and CSR may be understood in the same vein. Therefore, if a leader has a narcissistic trait, his or her propensity needs to be promoted positively. Although the market-based approach such as performance evaluation did not work effectively for a narcissistic leader in this research, further research should be conducted to examine the narcissism trait in more detail.

APPENDIX

**FIGURE 1
RESEARCH MODEL**



**TABLE 1
DEMOGRAPHIC VARIABLES**

Industries	Portion	Sample size	Task assignments	Portion	Sample size	Position levels in an office	Portion	Sample size
Petrochemical industry	9.7%	20	HR/labor	4.8%	10	Above directors	11.6%	24
Metal and minerals production	3.9%	8	Furnace and accounting	6.8%	14	Managers	44.5%	92
Electronic manufacturing	9.2%	19	Planning and strategy	10.6%	22	Assistant managers	43.9%	91
Vehicle manufacturing	5.8%	12	R&D	10.1%	21			
Food and beverage manufacturing	3.4%	7	Marketing and sales	35.7%	74			
Information and telecommunication industry	9.7%	20	Production and procurement	3.9%	8			
Other manufacturing	4.8%	10	Management supports	20.3%	42			
Construction and real estate	7.2%	15	Audit, evaluation and consulting	7.7%	16			
Retail and distribution industry	7.2%	15						
Financial and banking business	20.8%	43						
Public services	3.4%	7						
Other services	15.0%	31						
Total	100%	207	Total	100%	207	Total	100%	207

**TABLE 2
SCALES**

Dirty dozen scale	PRESOR
<p>1. I tend to manipulate others to get my way. 2. I have used deceit or lied to get my way. 3. I have used flattery to get my way. 4. I tend to exploit others towards my own end. 5. I tend to lack remorse. 6. I tend to be unconcerned with the morality of my actions. 7. I tend to be callous or insensitive. 8. I tend to be cynical. 9. I tend to want others to admire me. 10. I tend to want others to pay attention to me. 11. I tend to seek prestige or status. 12. I tend to expect special favors from others. 1~4: Machiavellianism 5~8: Psychopathy 9~12: Narcissism</p>	<p>1. Being ethical and socially responsible is the most important thing one can do 2. While output quality is essential to corporate success, ethics and social responsibility are not. 3. Communication is more important to the overall effectiveness of an organization than whether or not it is concerned with ethics and social responsibility. 4. Corporate planning and goal setting sessions should include discussions of ethics and social responsibility. 5. The most important concern for a firm is making a profit, even if it means bending or breaking the rules. 6. The ethics and social responsibility of a firm are essential to its long-term profitability. 7. The overall effectiveness of a business can be determined to a great extent by the degree to which it is ethical and socially responsible. 8. To remain competitive in a global environment, business firms will have to disregard ethics and social responsibility. 9. Social responsibility and profitability can be compatible. 10. Business ethics and social responsibility are critical to a company's survival. 11. A firm's first priority should be employee morale. 12. Business has a social responsibility beyond making a profit. 13. If survival of a business enterprise is at stake, then ethics and social responsibility should be ignored. 14. Efficiency is much more important than whether or not it is seen as ethical or socially responsible. 15. Good ethics is often good business. 16. If the stockholders are unhappy, nothing else matters.</p>
<p>Individual Performance-based Compensation System</p> <p>1. My company has a practical annual salary system. 2. My company contracts annual salary every year. 3. The basic salary of my company includes the amount of pay which is commensurate with individual abilities such as competence level or skills. 4. My company considers the last annual salary. 5. My company uses the last salary level as a criterion for current measurement. 6. My company pays a performance-based bonus (merit pays) every year. 7. There is a wage differential within the same job class and seniority in my company.</p>	

**TABLE 3
FACTOR ANALYSIS RESULTS**

Latent variables	Dark triad (DT)	Perception of CSR
Factor 1	Machiavellianism	<i>prima facie</i> duty
Factor 2	psychopathy	top priority
Factor 3	narcissism	

**TABLE 4
PEARSON CORRELATIONS**

Variables	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Mean	S.D.
1. Top priority	1.000							4.39	.914
2. <i>prima facie</i> Duty	.681**	1.000						4.64	.898
3. Machiavellianism	-.294**	-.513**	1.000					3.09	.876
4. Psychopathy	-.394**	-.581**	.691**	1.000				2.73	.821
5. Narcissism	-0.050	-.155*	.652**	.290**	1.000			3.84	.921
6. Individual performance-based compensation Sys.	0.105	.176*	0.059	0.001	.215**	1.000		5.37	1.704
7. social desirability	.246**	.167*	-.347**	-.255**	-0.123	0.047	1.000	9.02	3.089

**Significant at $p < .01$, *Significant at $p < .05$ (two-tailed test)

The control variables, except social desirability (gender, service period, position level, size, history and industry), are not included in this table

**TABLE 5
REGRESSION RESULTS**

Variables	Regression 1. (Dependent variable: <i>prima facie</i> duty)				Regression 2 (Dependent variable: top priority)			
	Model 1.		Model 2.		Model 1.		Model 2.	
	β	t-value	β	t-value	β	t-value	β	t-value
Machiavellianism (Mac)	-.393	-3.465***	-.355	-3.100***	-.154	-1.134	-.123	-.888
Psychopathy (Psy)	-.368	-3.871***	-.411	-4.304***	-.260	-2.287**	-.280	-2.423**
Narcissism (Nar)	.093	1.130	.083	1.018	.083	0.849	.081	.820
Individual performance-based compensation Sys. (IPCS)	.076	2.392**	.094	2.803***	.042	1.114	.056	1.388
Social desirability	-.019	-1.049	-.021	-1.163	.033	1.548	.034	1.545
Mac x IPCS			.125	1.819**			.074	.887
Psy x IPCS			-.137	-2.590**			-.050	-.777
Nar x IPCS			-.043	-.842			-.012	-.195
R^2		.507		.527		.321		.327
F-value				4.918***				2.153***

***Significant at $p < .01$, **Significant at $p < .05$, *Significant at $p < .10$ (two-tailed test)

The control variables except social desirability (gender, service period, position level, size, history and industry) were not included in this table

REFERENCES

- Ali F, Amorim IS, Chamorro-Premuzic T (2009) Empathy deficits and trait emotional intelligence in psychopathy and Machiavellianism. *Personal Individ Differ* 47:758–762
- Ames DR, Rose P, Anderson CP (2006) The NPI-16 as a short measure of narcissism. *J Res Pers* 40:440–450
- Babiak P, Neumann CS, Hare RD (2010) Corporate psychopathy: talking the walk. *Behav Sci Law* 28(2):174–193

- Bae J, Kim M, Kim Y, Bae J, Oh H (2009) Competing paradigms and research in management: a comparison of liberalism and communitarianism. *Korean J Manage* 17(2):17–93
- Bae J, Park O (2005) Strategic human resource management and organizational innovative performance: a comparative analysis of exploratory versus exploitative innovative performance. *Korean J Manage* 13(2):147–186
- Bagozzi RP, Yi Y (1988) On the evaluation of structural equation models. *J Acad Mark Sci* 16(1):74–94
- Batra MM (2007) The dark side of international business. *Competition Forum* 5(1):306–314
- Bazerman MH, Tenbrunsel AE (2011) *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press, Princeton
- Boddy CR (2011) The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *J Bus Ethics* 102:255–259
- Boddy CR, Ladyshevsky RK, Galvin P (2010) The influence of corporate psychopaths on corporate social responsibility and organizational commitment to employees. *J Bus Ethics* 97(1):1–19
- Bowen HR (1953) *Social responsibilities of the businessman*. Harper, New York
- Campbell WK, Brunell AB, Finkel EJ (2006) Narcissism, interpersonal self-regulation, and romantic relationships: An agency model approach. In: Vohs KD, Finkel EJ (eds) *Self and relationships: Connecting intrapersonal and interpersonal processes*. Guilford Press, New York, pp 57–83.
- Chatterjee A, Hambrick DC (2007) It's all about me: Narcissistic Chief Executive Officers and their Effects on Company Strategy and Performance. *Adm Sci Q* 52:351–386
- Collins MA, Amabile TM (1999) Motivation and creativity. In: Sternberg RJ (ed) *Handbook of creativity*. Cambridge University Press, Cambridge, pp 297–312
- Converse JM, Presser S (1986) Survey questions: Handcrafting the standardized questionnaire. In: Sage University Paper: Quantitative Applications in the Social Sciences, vol 63. Sage, Thousand Oaks
- Corral S, Calvete E (2000) Machiavellianism: dimensionality of the Mach IV and its relation to self monitoring in a Spanish sample. *Span J Psychol* 3(1):3–13
- Deci EL (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *J Pers Soc Psychol* 18(1):105–115
- Deci EL, Koestner R, Ryan RM (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychol Bull* 125(6):627–668
- Eisenberger R, Armeli S (1997) Can salient reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest? *J Pers Soc Psychol* 72(3):652–663
- Emmons RA (1987) Narcissism: theory and measurement. *J Pers Soc Psychol* 52(1):11–17
- Etheredge JM (1999) The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure. *J Bus Ethics* 18(1):51–64
- Farwell L, Wohlwend-Lloyd R (1998) Narcissistic processes: optimistic expectations, favorable self-evaluations, and self-enhancing attributions. *J Pers* 66(1):65–83
- Ford RC, Richardson WD (1994) Ethical decision making: a review of the empirical literature. *J Bus Ethics* 13(3):205–221
- Fox J (2000) Approaching managerial ethical standards in Croatia's hotel industry. *Int J Contemp Hosp Manag* 12(1):70–74
- Furtner MR, Rauthmann JF, Sachse P (2011) The self-loving self-leader: an examination of the relationship between self-leadership and the dark triad. *Soc Behav Pers* 39(3):369–379
- Geis F, Moon T (1981) Machiavellianism and deception. *J Pers Soc Psychol* 41:766–775
- Heneman RL (1992) *Merit pay: linking pay increases to performance ratings*. Addison-Wesley Publishing Co., New York
- Hogan R, Raskin R, Fazzini D (1990) The dark side of charisma. In: Oark KE, Clark MB (eds) *Measures of leadership*. Leadership Library of America, West Orange, pp 343–354
- Jakobwitz S, Egan V (2006) The dark triad and normal personality traits. *Personal Individ Differ* 40:331–339
- Jonason PK, Webster GD (2010) The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychol Assess* 22(2):420–432

- Judge TA, LePine JA, Rich BL (2006) Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *J Appl Psychol* 91:763–776
- Karpman B (1948) The myth of the psychopathic personality. *Am J Psychiatr* 104:523–534
- Kim K, Kim S (2006) High-performance HRM and organizational performance: an exploratory study on the role of the Intensiveness of HRM system. *Korean J Manage* 14(3):107–151
- Kim Y, Jun S, Yi P (2008) Reliability and validity of the Korean version of the social desirability scale-17. *Korean J Soc Welf Stud* 38:5–32
- Klann G (2003) Character study: strengthening the heart of good leadership. *Leadersh Action* 23(3):3–7
- Kowalski RM (2001) *Behaving badly: aversive behaviors in interpersonal relationships*. American Psychological Association, Washington
- Lee K, Ashton MC (2005) Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure. *Personal Individ Differ* 38:1571–1582
- Levenson MR, Kiehl KA, Fitzpatrick CM (1995) Assessing psychopathic attributes in a noninstitutionalized population. *J Pers Soc Psychol* 68:151–158
- Marrewijk MV, Werre M (2003) Multiple levels of corporate sustainability. *J Bus Ethics* 44(2):107–119
- McHoskey JC, Worzel W, Szyarto C (1998) Machiavellianism and psychopathy. *J Pers Soc Psychol* 74(1):192–210
- Milkovich GT, Newman JM (1996) *Compensation*. Irwin, Chicago
- Miller JD, Few LR, Seibert LA, Watts A, Zeichner A (2012) An examination of the dirty dozen measure of psychopathy: a cautionary tale about the costs of brief measures. *Am Psychol Assess* 24(4):1048–1054
- Morf CC, Rhodewalt F (2001) Unraveling the paradoxes of narcissism: a dynamic self-regulatory processing model. *Psychol Inq* 12:177–196
- Nathanson C, Paulhus DL, Williams KM (2004) The challenge to cumulative learning: do introductory courses actually benefit advanced students??. *Teach Psychol* 31(1):5–9
- Park S (2007) A study on the dilemmas of performance-based HRM system: based on a case analysis of Fujitsu's HRM system. *Korean J Manage* 15(1):135–174
- Park W, Kim M, Jung S, Heo G (2007) Causes and remedies of common method bias. *Korean J Manage* 15(1):89–133
- Paulhus DL, Hemphill JE, Hare RD (2006) *Scoring manual for the hare self-report psychopathy scale-III*. Multi-Health Systems, Toronto
- Paulhus DL, Williams KM (2002) The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *J Res Pers* 36(6):556–563
- Peng GZ (2008) The effect of national corporate responsibility environment on Japanese MNCs' location choice. In: *Academy of Management Proceedings*., pp 1–6
- Perrini F (2006) Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. *Acad Manag Perspect* 20(2):90–93
- Promislo MD, Giacalone RA, Welch J (2012) Consequences of concern: ethics, social responsibility, and well-being. *Bus Ethics A Eur Rev* 21:209–219
- Quazi AM (2003) Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Manag Decis* 41(9):822–831
- Raskin RN, Hall CS (1981) The narcissistic personality inventory: alternative form reliability and further evidence of construct validity. *J Pers Assess* 45:159–16
- Robbins F (2008) Why corporate social responsibility should be popularised but not imposed. *Corp Gov* 8(3):330–341
- Robins RW, John OP (1994) Effects of visual perspective and narcissism on self perception: is seeing believing? *Psychol Sci* 8(1):37–42
- Rosenthal SA, Pittinsky TL (2006) Narcissistic leadership. *Leadersh Q* 17:617–633
- Sedikides C, Campbell WK, Reeder G, Elliot AJ, Gregg A (2002) The self in relationships: whether, how, and when close others put the self in its place. *Eur Rev Soc Psychol* 12:237–265

- Simmons R, Shafer W, Snell R (2009) Effects of a business ethics elective on Hong Kong undergraduates' attitudes toward corporate ethics and social responsibility. *Bus Soc* 52(4):558–591
- Singhapakdi A, Vitell SJ (1991) Analyzing the ethical decision making of sales professionals. *J Pers Sell Sales Manag* 11(4):1–12
- Singhapakdi A, Vitell SJ, Rallapalli KC, Kraft KL (1996) The perceived role of ethics and social responsibility: a scale development. *J Bus Ethics* 15:1131–1140
- Skouloudis A, Evangelinos K (2012) Corporate social responsibility in Greece: Current developments and future prospects, in Greece. In: Liargovas P (ed) *Economics, political and social issues*. Nova Publishers, New York
- Stöber J (2001) The social desirability scale-17(SDS-17): Convergent validity, discriminant validity, and relationship with age. *Eur J Psychol Assess* 17(3):222–232
- Swanson DL (2006) Corporation, be good! The story of corporate social responsibility. *Acad Manag Learn Educ* 5(3):379–382
- Thomas AS, Simerly RL (1994) The chief executive officer and corporate social performance: An Interdisciplinary Examination. *J Bus Ethics* 13(12):959–968
- Valentine S, Fleischman G (2008) Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility. *J Bus Ethics* 82(3):657–666
- Vitell SJ, Paolillo JG (2004) A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Bus Ethics A Eur Rev* 13:185–199
- Waldman DA, Galvin BM (2008) Alternative perspectives of responsible leadership. *Organ Dyn* 37:327–341
- Waldman DA, Siegel DS, Javidan M (2006) Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *J Manag Stud* 43(8):1703–1725
- Wallace HM, Baumeister RF (2002) The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *J Pers Soc Psychol* 82:819–834
- William BW, David BC (2011) *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. SAGE Publications, Thousand Oaks
- Williams K, Nathanson C, Paulhus D (2002) Factor structure of the self-report psychopathy scale: Two and three factor solutions. Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association, Vancouver
- Yu G, Park W (2007) Determinants and Organizational effectiveness of performance-based human resource management. *Korean J Manage* 15(3):187–224

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

Desde finales de la década de 1990, la atención y la investigación se han centrado en el campo de la RSC en todo el mundo. A medida que crece la influencia corporativa en la sociedad, las demandas sociales están aumentando para que la empresa introduzca la RSE e instigue las actividades relacionadas. Ahora, la RSE se centra en como un problema de gestión estratégica. En consecuencia, más empresas han introducido la RSE en su gestión. En Corea, el interés y la investigación académica sobre sostenibilidad corporativa y RSE han aumentado desde 2000.

La mayoría de los debates sobre el concepto original de RSC sugerido por Bowen (1953) se centraron en si el gerente de una empresa debe asumir la responsabilidad ética de la demanda social, es decir, si las actividades de RSC de una organización varían dependiendo de la percepción del líder organizacional sobre la ética y la responsabilidad social (Skouloudis y Evangelinos 2012). Como líder responsable es un elemento importante en la determinación de la relación con la organización y las partes interesadas (Waldman y Galvin 2008) y dado que la personalidad y los valores del líder determinan la percepción de la RSC, el líder es muy crítico en la introducción, el mantenimiento y el desarrollo de la RSC (Quazi 2003). Asimismo, Waldman et al. (2006) también argumentaron que los líderes éticos afectan positivamente la RSE.

Sin embargo, no se ha prestado atención a la relación entre los rasgos poco éticos del líder de la empresa y su percepción de responsabilidad social. Además, los informes de los medios de comunicación de la morosidad de los gerentes de la empresa aumentan el interés en la relación entre el rasgo negativo de un líder y la percepción de la RSC. En Corea del Sur, los medios de comunicación cubrieron ampliamente grandes noticias sobre Namyang Dairy Product Co., Ltd.^{Footnote1}, Korean Air,^{Footnote2} POSCO energy^{footnote3}, Samsung semiconductor factory^{footnote4}, y el scandalf^{footnote5} entre Presidente y Chaebols desde 2010. Estas historias estaban relacionadas con cuestiones éticas, sociales y de liderazgo, y destacaron la necesidad de considerar la relación. En este estudio, la tríada oscura (machivelismo, psicopatía y narcisismo) se utilizó como rasgo negativo representativo. Aquellos con este rasgo tienden a tratar con los demás de manera poco ética o manipuladora (Furtner et al. 2011). Otros estudios, sin embargo, han reportado que sus atracciones superficiales como el comportamiento de cabeza fría o a sangre fría les ayudan a subir la escalera corporativa (Babiak et al. 2010). Por lo tanto, es necesario identificar la relación entre la tríada oscura del líder de una organización y su percepción de ética y responsabilidad social.

Por último, hemos investigado si el sistema de compensación individual basado en el rendimiento desempeñó algún papel moderador entre la tríada oscura del líder de una organización y su percepción de RSC. El sistema de gestión de recursos humanos ha experimentado importantes cambios en Corea del Sur desde la crisis financiera de 1997. Es bien sabido que, los sistemas individuales de compensación basados en el rendimiento han sido ampliamente adoptados en todos los aspectos a las empresas, de acuerdo con las normas globales (Yu y Park 2007). Bae and Park (2005) articuló que la firma coreana se ha centrado en el rendimiento a corto plazo que permitió a la firma establecer sus objetivos. Por lo tanto, la compensación individual basada en el desempeño tiene debilidad en el contexto coreano, aunque está diseñada para ser beneficiosa para todos, debido a centrarse en el logro de los productos empresariales. El sistema, por lo tanto, puede conducir a comportamientos poco éticos a expensas de otro valor cuando existe un líder que tiene propensión negativa en una organización. Por lo tanto, es necesario determinar si el sistema de compensación basado en el rendimiento individual modera la relación entre el rasgo de la tríada oscura y la percepción de la RSE.

Rasgo de tríada oscura

Kowalski (2001) consideró el maquiavelismo, la psicopatía y el narcisismo como rasgos de personalidad social-aversivos. Paulhus y Williams (2002) los consideraron socialmente indeseables como una personalidad agresiva y los llamaron la 'Tríada Oscura' con un rasgo de personalidad negativo principalmente. El maquiavelismo tiene algunas formas características de comportamientos engañosos, maldad, astucia e hipocresía (Corral y Calvete 2000). Según Geis y Moon (1981), los rasgos del maquiavelismo son comportamientos autoalbólicos, falta de empatía, engaño y manipulación interpersonal (Jakobwitz y Egan 2006; 2011). Aquellos con un rasgo maquiavelismo intentan obtener ventaja por cualquier medio necesario, sin tener en cuenta la ética. Además, el maquiavelismo suprime el sentimiento de los demás para establecer y alcanzar el propio propósito, enfatiza la practicidad y tiene el fuerte deseo

de poder duro (Ali et al. 2009). Los líderes maquiavélicos tienden a ignorar los problemas éticos sin prudencia y sin ningún intento de resolverlos (Ford y Richardson 1994). El maquiavelismo tiene una relación negativa con la percepción de la ética empresarial (Simmons et al. 2009).

La psicopatía se divide en psicopatía primaria (por ejemplo, egoísmo, deficiencias en el efecto interpersonal, falta de arrepentimiento, encanto superficial, explotación) y psicopatía secundaria (estilo de vida y comportamientos antisociales) (Karpman 1948). Como se argumentó más tarde, el maquiavelismo y la psicopatía primaria son esencialmente construcciones idénticas (Machoskey et al. 1998). (2004) presentaron la manipulación, la falta de experiencias afectivas y el comportamiento impulsivo o irresponsable como características de la psicopatía. Se puede representar como una ligereza y un encanto superficial, manipulación, astucia, frialdad, grandioso sentido de autoestima, falta de remordimiento y empatía, emocionalmente superficial, calculador y negarse a asumir la responsabilidad de sus propias acciones (Boddy et al. 2010; 2002). Boddy (2011) mencionó que la crisis financiera mundial en 2008 procedía de los psicópatas que trabajaban en empresas y proveedores de servicios financieros.

El rasgo del narcisismo induce un fuerte deseo de lograr el reconocimiento de la superioridad y, para demostrarlo, intenta llamar la atención y la envidia. El suministro narcisista aparece por cumplido, afirmación y adulación, que son identificados por otros (Wallace y Baumeister 2002; Chatterjee y Hambrick 2007). El rasgo del narcisismo intenta alcanzar la envidia de los demás mediante el cumplimiento de una misión difícil o desafiante voluntariamente. Cognitivamente, el rasgo del narcisismo se presenta en cualquier diferencia personal constante (amor propio, autoevaluación, exageración, grandiosidad) en comparación con otros (Morf y Rhodewalt 2001; 2006), como en personalidades exageradas, opresivas, egocéntricas y dominantes (Emmons 1987; 2002). Los narcisistas tienden a sobrevalorar su creatividad, liderazgo, habilidad e inteligencia en comparación con todos los demás (Robins y John 1994; Farwell y Wohlwend-Lloyd 1998; 2006).

Antecedentes teóricos y desarrollo de hipótesis

El rasgo de la tríada oscura de los líderes y su percepción de RSC

La actitud de los líderes es un componente destacado en el establecimiento de relaciones positivas con una variedad de partes interesadas (Waldman y Galvin 2008). Además, la personalidad del líder de una organización como un CEO es un factor importante para decidir la percepción de la responsabilidad social, y su moralidad afecta positivamente a la RSC (Quazi 2003; 2006).

La RSE se entiende como una gestión discrecional y estratégica (William y David 2011), y por lo tanto varía según la situación única de cada empresa (Marrewijk y Werre 2003; Peng 2008). La RSE estratégica se encuentra en el área de la toma de decisiones personales de un líder (Robbins 2008; Tomás y Simerly 1994), y virtud de la autoridad del líder (Batra 2007). El rasgo del CEO ha sido tratado como un factor importante de comportamientos organizacionales (Klann 2003). Por lo tanto, la actitud ética de un líder es un punto crítico para determinar el nivel de RSC que se realiza discrecionalmente.

La tríada oscura tiene varias características comunes: personalidad insensible, doble, interesada y explotadora. Un líder con el rasgo de la tríada oscura puede manipular, explotar y engañar a sus colegas, y llevar a cabo un comportamiento moralmente inapropiado evitando la cooperación y la solución colectiva con sus compañeros de trabajo (Furtner et al. 2011). Una cultura ética en una organización es un elemento importante en una percepción positiva de la RSC, y los rasgos indeseables de un líder están relacionados con actitudes individuales en una cultura organizacional (Valentine y Fleischman 2008). El maquiavelismo tiene una relación negativa con la ética empresarial (Simmons et al. 2009). Del mismo modo, la falta de empatía, que es una disposición representativa de la psicopatía, puede afectar negativamente a una empresa. Por lo tanto, se presume que la probabilidad de que el narcisismo no enriquezca la esencia de la RSC debido a la consideración de la responsabilidad social como un medio superficial para probarse a sí mismo y complacer el ausentismo propio es alta. Los líderes narcisistas engrandezan su poder con autoconvicción, aunque pueden tomar juicios y decisiones irresponsables (Hogan et al. 1990).

En otras palabras, cuanto más fuerte es el rasgo de la tríada oscura de un líder en una organización, las prácticas de gestión más poco éticas aumentan y el estrés de los demás más alto (Fox 2000). Por lo tanto, se puede anticipar que la tríada oscura se combina con el nivel de percepción y preocupación por la RSE negativamente. La ética de los altos directivos funciona como un motor esencial de las actividades de un

ciudadano corporativo responsable (Perrini 2006; Swanson 2006; Valentine y Fleischman 2008). La tríada oscura puede no reconocer la RSE como un problema crítico y puede tener poca atención para resolver problemas sociales y ambientales (Singhapakdi y Vitell 1991).

Debido a que los valores personales, las disposiciones y las características determinan la percepción de RSC (Quazi 2003), el líder como responsable de la toma de decisiones desempeña un papel importante en la inicialización, el mantenimiento y el desarrollo de la RSC. Por lo tanto, se puede anticipar que la tríada oscura resultará en la formación de una práctica habitual de ignorar la ética y la responsabilidad social, e influir en el nivel de percepción de RSC. Sobre la base de la discusión anterior, se puede proponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. Los rasgos de la tríada oscura (machiavelismo, psicopatía y narcisismo) de un líder en una organización están relacionados negativamente con su percepción de RSC.

El efecto moderador del sistema de compensación individual basado en el rendimiento

El sistema de compensación individual basado en el rendimiento es un sistema basado en el mercado que se centra en los resultados de las tareas de los empleados. Por lo tanto, debe desarrollarse y operarse estratégicamente en términos de gestión de los recursos humanos. Especialmente, este sistema es un sistema de gestión individual que está conectado con los objetivos de la organización, el rendimiento individual y los logros del equipo, y que diferencia las recompensas. En términos de comportamiento organizacional convencional, la oferta de recompensas claras a los logros relacionados puede ser una fuerte motivación (Heneman 1992; Milkovich y Newman 1996; Yu y Park 2007).

Sin embargo, el efecto de motivación del sistema de compensación individual basado en el rendimiento no siempre es positivo. Si sólo se ofrece una recompensa exógena con respecto a los productos de tareas, la autodeterminación de un implementador de gestión tiende a disminuir, y la motivación intrínseca del trabajo se reducirá aún más de acuerdo con el desarrollo de una atención para las recompensas (Deci 1971; Eisenberger y Armeli 1997; Collins y Amabile 1999). Del mismo modo, cuando la polarización del nivel de compensación se vuelve más grave, los empleados pueden carecer de su autoeficacia y satisfacción laboral, y por lo tanto perder la autoestima y la motivación intrínseca (Heneman 1992; 1999).

De acuerdo con la disposición orientada a objetivos o egocéntrica de los rasgos de la tríada oscura, un sistema de compensación individual basado en el rendimiento puede estimular la disposición. Casi un tercio de los profesionales de servicios financieros informaron que sus planes de bonificación o compensación crearon presión para participar en comportamientos no éticos o ilegales, según el New York times footnote 6. Debido a que el rasgo de la tríada oscura tiende a descuidar la cooperación y las comunicaciones con los demás, un líder con el rasgo manipulará mucho más a los demás y prestará poca atención a la ética o la RSE con el fin de maximizar sus beneficios.

Bazerman y Tenbrunsel (2011) expresaron que los sistemas de compensación suelen diseñarse con buenas intenciones, pero es una posibilidad de que sus objetivos no se alcancen, porque nadie puede predecir con precisión cómo los empleados responderán al sistema de recompensas. El sistema de compensación basado en el desempeño de las empresas coreanas se ha concentrado en el desempeño típico del negocio (Park 2007), por lo tanto, se suprime la percepción deseable de la ética o la responsabilidad social que está excluida del sistema de recompensas (Bazerman y Tenbrunsel 2011). Además, según los rasgos de la tríada oscura de comportamiento auto-beneficioso y la falta de empatía, se puede esperar que el sistema de compensación agrave la percepción de la RSC, y considere los resultados visibles de manera más importante. Por lo tanto, la RSE que está relacionada con resultados no directos y a corto plazo, pero el valor a largo plazo puede tratarse sin importancia. Como se mencionó anteriormente, se puede hacer la siguiente hipótesis sobre el sistema de compensación individual basado en el rendimiento:

Hipótesis 2. El sistema de compensación individual basado en el rendimiento modera la relación entre el rasgo de la tríada oscura de un líder y su percepción de la RSE

CONCLUSIÓN

El estudio se ha centrado en la relación entre los rasgos de la tríada oscura de un líder y su percepción de RSC a nivel individual. En particular, el estudio examinó cómo un sistema de compensación individual

basado en el rendimiento modera la relación entre los rasgos de la tríada oscura y la percepción de RSC. Los resultados del estudio son los siguientes.

En primer lugar, cuando la variable dependiente es un deber prima facie, cuanto más fuerte sea el rasgo maquiaveliano o psicopatía de un líder, menor será su percepción de la RSC como un deber prima facie. Un sistema individual de compensación basado en el desempeño moderó positivamente la relación entre el maquiavelismo y el deber prima facie, de modo que un sistema de compensación individual basado en el desempeño mejoró la relación negativa. Por otra parte, el sistema de compensación moderó negativamente la relación entre la psicopatía y el deber prima facie, de modo que el sistema de compensación agravó la relación negativa. En segundo lugar, cuando la máxima prioridad, cuanto más fuerte era el rasgo de la psicopatía de un líder, menor era su percepción de la RSC como máxima prioridad, y ningún efecto moderador era significativo.

La relación negativa entre el maquiavelismo y el deber prima facie se atribuye a sus características de orientación a los resultados y disposición egocéntrica, o a su ignorancia de la ética (Corral y Calvete 2000; Jakobwitz y Egan 2006; 2009). El efecto moderador positivo en la relación negativa entre el maquiavelismo y el deber prima facie se deriva de la posibilidad de que una determinada evaluación del desempeño compuesta de cuestiones de RSC relacionadas con las empresas (es decir, la satisfacción del cliente, las actividades de innovación, la creación de valor, etc.) pueda afectar a la búsqueda de beneficios personales. Porque estas cuestiones se centran en los resultados tangibles en lugar de en el desempeño intangible como enfoques éticos, la relación con las partes interesadas y los compromisos sociales.

La relación negativa entre la psicopatía y el deber prima facie se atribuye a la misma razón que la relación negativa entre el maquiavelismo y el deber prima facie, porque la psicopatía primaria es análoga al maquiavelismo (Machoskey et al. 1998). Sin embargo, el efecto moderador sobre la relación negativa entre la psicopatía y el deber prima facie es negativo. En primer lugar, esto se debe a que el atributo más importante de la psicopatía es la falta de empatía, y por lo tanto, las recompensas "individuales" estimularán el atributo. En segundo lugar, dado que las actividades socialmente responsables pueden aparecer más fácilmente en la perspectiva comunitaria (Bae et al. 2009), la característica de la psicopatía no puede evitar entrar en conflicto con el comunitarismo. La relación negativa entre la psicopatía y la máxima prioridad puede entenderse sobre la base de los estudios previos reportados en la literatura.

No hubo un resultado significativo con el narcisismo. Como se mencionó anteriormente, el narcisismo es de doble cara, ya que puede tener influencias positivas o negativas en los resultados empresariales y las innovaciones (Rosenthal y Pittinsky 2006; Chatterjee y Hambrick 2007). Del mismo modo, este resultado entre el narcisismo y la RSE puede entenderse en la misma línea. Por lo tanto, si un líder tiene un rasgo narcisista, su propensión debe promoverse positivamente. Aunque el enfoque basado en el mercado, como la evaluación del rendimiento, no funcionó eficazmente para un líder narcisista en esta investigación, se deben llevar a cabo más investigaciones para examinar el rasgo del narcisismo con más detalle.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Depuis la fin des années 1990, une attention et une recherche considérables ont été portées sur le domaine de la RSE dans le monde entier. À mesure que l'influence des entreprises sur la société s'accroît, les demandes sociales s'intensifient pour que l'entreprise introduise la RSE et initie des activités connexes. Aujourd'hui, la RSE est axée sur la gestion stratégique. Par conséquent, un plus grand nombre d'entreprises ont introduit la RSE dans leur gestion. En Corée, l'intérêt et la recherche universitaire sur la durabilité des entreprises et la RSE ont augmenté depuis 2000.

La plupart des discussions sur le concept original de RSE suggéré par Bowen (1953) ont porté sur la question de savoir si le gestionnaire d'une entreprise devrait assumer la responsabilité éthique de la demande sociale, c'est-à-dire si les activités de RSE d'une organisation varient selon la perception du leader organisationnel sur l'éthique et la responsabilité sociale (Skouloudis et Evangelinos 2012). En tant que leader responsable est un élément majeur dans la détermination de la relation avec l'organisation et les parties prenantes (Waldman et Galvin 2008) et puisque la personnalité et les valeurs du leader déterminent la perception de la RSE, le leader est très critique dans l'introduction, le maintien et le développement de la RSE (Quazi 2003). De même, Waldman et coll. (2006) ont également soutenu que les leaders éthiques ont une incidence positive sur la RSE.

Néanmoins, aucune attention n'a été accordée à la relation entre les traits contraires à l'éthique du dirigeant de l'entreprise et sa perception de la responsabilité sociale. De plus, les rapports des médias sur les défauts de paiement des gestionnaires d'entreprise suscitent l'intérêt pour la relation entre le trait négatif d'un dirigeant et la perception de la RSE. En Corée du Sud, les médias ont largement couvert de grandes nouvelles sur Namyang Dairy Product Co., Ltd.^{Footnote1}, Korean Air, Note de bas de page² POSCO energy^{Footnote3}, Samsung semi-conducteur usine^{Footnote4}, et le scandale^{Footnote5} entre le président et Chaebols depuis 2010. Ces histoires étaient liées à des questions éthiques, sociales et de leadership, et ont mis en évidence la nécessité d'examiner la relation. Dans cette étude, la triade sombre (machiavélisme, psychopathie et narcissisme) a été utilisée comme trait négatif représentatif. Ceux qui ont ce trait ont tendance à traiter avec d'autres de façon contraire à l'éthique ou de manière manipulatrice (Furtner et coll., 2011). D'autres études, cependant, ont rapporté que leurs attractions superficielles telles que le comportement à tête froide ou à sang froid les aident à gravir les échelons de l'entreprise (Babiak et al., 2010). Par conséquent, il est nécessaire d'identifier la relation entre la triade sombre du dirigeant d'une organisation et sa perception de l'éthique et de la responsabilité sociale.

Enfin, nous avons cherché à savoir si le système de rémunération individuel fondé sur le rendement a joué un rôle modérateur entre la triade sombre du dirigeant d'une organisation et sa perception de la RSE. Le système de gestion des ressources humaines a connu des changements majeurs en Corée du Sud depuis la crise financière de 1997. Il est bien connu que les systèmes de rémunération individuels basés sur la performance ont été largement adoptés dans tous les aspects pour les entreprises, conformément aux normes mondiales (Yu et Park 2007). Bae et Park (2005) ont expliqué que l'entreprise coréenne s'est concentrée sur la performance à court terme qui a permis à l'entreprise de fixer ses objectifs. Par conséquent, la rémunération individuelle fondée sur la performance a une faiblesse dans le contexte coréen, bien qu'elle soit conçue pour être bénéfique pour tous, en mettant l'accent sur la réalisation des productions commerciales. Le système, par conséquent, peut conduire à des comportements contraires à l'éthique au détriment d'une autre valeur quand un leader qui a une propension négative existe dans une organisation. Par conséquent, il est nécessaire de déterminer si le système de rémunération individuel fondé sur le rendement modère la relation entre le trait de triade sombre et la perception de la RSE.

Trait de triade foncée

Kowalski (2001) considérait le machiavélisme, la psychopathie et le narcissisme comme des traits de personnalité social-aversifs. Paulhus et Williams (2002) les considéraient socialement indésirables comme une personnalité agressive et les appelaient la « Triade noire » avec un trait de personnalité négatif principalement. Le machiavélisme a quelques façons caractéristiques de comportements trompeurs, de méchanceté, de ruse et d'hypocrisie (Corral et Calvete, 2000). Selon Geis et Moon (1981), les traits machiavéliques sont des comportements bénéfiques, un manque d'empathie, de tromperie et de manipulation interpersonnelle (Jakobwitz et Egan, 2006; Furtner et coll. 2011). Ceux qui ont un trait de machiavélisme tentent d'obtenir l'avantage par tous les moyens nécessaires, sans considération pour

l'éthique. En outre, le machiavélisme supprime le sentiment des autres afin d'établir et d'atteindre son propre but, met l'accent sur la pratique, et a le fort désir de pouvoir sévère (Ali et al. 2009). Les dirigeants machiavéliques ont tendance à ignorer les questions éthiques sans prudence et sans aucune tentative de les résoudre (Ford et Richardson, 1994). Le machiavélisme a un rapport négatif avec la perception de l'éthique des affaires (Simmons et coll., 2009).

La psychopathie est divisée en psychopathie primaire (p. Ex., égoïsme, déficiences dans l'affect interpersonnel, remords, charme superficiel, exploitation) et la psychopathie secondaire (mode de vie et comportements antisociaux) (Karpman, 1948). Comme on l'a fait valoir plus tard, le machiavélisme et la psychopathie primaire sont essentiellement des constructions identiques (Machoskey et al., 1998). Nathanson et coll. (2004) ont présenté la manipulation, le manque d'expériences affectives et le comportement impulsif ou irresponsable comme caractéristiques de la psychopathie. Elle peut être rendue comme un charme superficiel, une manipulation, une ruse, une froideur, un sens grandiose de l'estime de soi, un manque de remords et d'empathie, émotionnellement superficiel, calculateur et refusant de prendre la responsabilité de leurs propres actions (Boddy et al., 2010; Williams et coll. 2002). Boddy (2011) a mentionné que la crise financière mondiale de 2008 a été le résultat des psychopathes qui travaillaient dans des entreprises et des fournisseurs de services financiers.

Le trait de narcissisme induit un fort désir de parvenir à la reconnaissance de sa supériorité et, pour le prouver, tente d'attirer l'attention et l'envie. L'approvisionnement narcissique apparaît par compliment, affirmation et flatterie, qui sont identifiés par d'autres (Wallace et Baumeister 2002; Chatterjee et Hambrick 2007). Le trait de narcissisme tente d'atteindre l'envie des autres au moyen d'accomplir volontairement une mission difficile ou difficile. Cognitivement, le trait de narcissisme est présenté dans toutes les différences personnelles constantes (amour de soi, auto-évaluation, exagération, grandiosité) par rapport à d'autres (Morf et Rhodewalt 2001; Campbell et coll. 2006), comme dans les personnalités exagérées, oppressives, égocentriques et dominantes (Emmons, 1987; Sedikides et coll. 2002). Les narcissiques ont tendance à surestimer leur créativité, leur leadership, leur capacité et leur intelligence par rapport à tous les autres (Robins et John, 1994; Farwell et Wohlwend-Lloyd, 1998; Judge et coll. 2006).

Contexte théorique et développement d'hypothèses

Le trait sombre de la triade des dirigeants et leur perception de la RSE

L'attitude des dirigeants est un élément important dans l'établissement de relations positives avec une variété d'intervenants (Waldman et Galvin, 2008). En outre, la personnalité du dirigeant d'une organisation comme un PDG est un moteur important dans la décision de la perception de la responsabilité sociale, et sa moralité affecte positivement la RSE (Quazi 2003; Waldman et coll. 2006).

La RSE est comprise comme une gestion discrétionnaire et stratégique (William et David 2011), et varie donc en fonction de la situation unique de chaque entreprise (Marrewijk et Werre 2003; Peng 2008). La RSE stratégique est dans le domaine de la prise de décision personnelle d'un leader (Robbins 2008; Thomas et Simerly 1994), et la vertu de l'autorité du leader (Batra 2007). Le trait du PDG a été traité comme un facteur important des comportements organisationnels (Klann 2003). Par conséquent, l'attitude éthique d'un dirigeant est un point essentiel pour déterminer le niveau de RSE qui est effectué de façon discrétionnaire.

La triade sombre a plusieurs caractéristiques communes : une personnalité calleuse, bidirecte, intéressée et exploitante. Un leader avec le trait de triade sombre peut manipuler, exploiter et tromper des collègues, et mener un comportement moralement inapproprié tout en évitant la coopération et la solution collective avec des collègues (Furtner et al., 2011). Une culture éthique dans une organisation est un élément important dans une perception positive de la RSE, et les traits indésirables d'un leader sont liés à des attitudes individuelles dans une culture organisationnelle (Valentine et Fleischman 2008). Le machiavélisme a une relation négative avec l'éthique des affaires (Simmons et coll., 2009). De même, un manque d'empathie, qui est une disposition représentative de la psychopathie, peut affecter négativement une entreprise. Par conséquent, la probabilité que le narcissisme n'enrichisse pas la substance de la RSE en considérant la responsabilité sociale comme un moyen superficiel de se prouver et de satisfaire l'attachement personnel est présumée élevée. Les dirigeants narcissiques prennent leur pouvoir avec

conviction de soi, bien qu'ils puissent rendre des jugements et des décisions irresponsables (Hogan et coll., 1990).

En d'autres termes, plus le trait de triade sombre d'un leader est fort dans une organisation, plus les pratiques de gestion sont contraires à l'éthique et plus le stress des autres est élevé (Fox, 2000). Par conséquent, on peut s'attendre à ce que la triade sombre soit associée au niveau de perception et de préoccupation à l'égard de la RSE négativement. L'éthique des cadres supérieurs est un moteur essentiel des activités d'une entreprise citoyenne responsable (Perrini 2006; Swanson 2006; Valentine et Fleischman 2008). La triade noire peut ne pas reconnaître la RSE comme un problème critique et peut avoir peu d'attention pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux (Singhapakdi et Vitell, 1991).

Étant donné que les valeurs personnelles, les dispositions et les caractéristiques déterminent la perception de la RSE (Quazi, 2003), le leader en tant que décideur joue un rôle important dans l'initialisation, le maintien et le développement de la RSE. Par conséquent, on peut s'attendre à ce que la triade noire se traduise par une pratique habituelle d'ignorer l'éthique et la responsabilité sociale, et influencera le niveau de perception de la RSE. Sur la base de la discussion ci-dessus, l'hypothèse suivante peut être proposée :

Hypothèse 1. Les traits de triade sombre (machiavélisme, psychopathie et narcissisme) d'un dirigeant d'une organisation sont liés négativement à sa perception de la RSE.

L'effet modérateur du système de rémunération individuel basé sur la performance

Le système de rémunération individuel fondé sur le rendement est un système fondé sur le marché qui se concentre sur les résultats des tâches des employés. Il doit donc être développé et exploité de manière stratégique en termes de gestion des ressources humaines. En particulier, ce système est un système de gestion individuel qui est lié aux objectifs de l'organisation, le rendement individuel et les réalisations de l'équipe, et qui différencie les récompenses. En termes de comportement organisationnel conventionnel, l'offre de récompenses claires aux réalisations connexes peut être une forte motivation (Heneman, 1992; Milkovich et Newman, 1996; Yu et Park 2007).

Toutefois, l'effet de motivation du système de rémunération individuel fondé sur le rendement n'est pas toujours positif. Si seule une récompense exogène en ce qui concerne les résultats des tâches est offerte, l'autodétermination d'un exécutant de gestion tend à diminuer, et la motivation intrinsèque de l'emploi sera encore diminuée conformément au développement d'une attention pour les récompenses (Deci, 1971; Eisenberger et Armeli, 1997; Collins et Amabile, 1999). De même, lorsque la polarisation du niveau de rémunération devient plus grave, les employés peuvent manquer de leur auto-efficacité et de leur satisfaction au travail, et donc perdre leur respect de soi et leur motivation intrinsèque (Heneman, 1992; Deci et coll. 1999).

Conformément à la disposition orientée vers l'objectif ou égocentrique des traits de triade sombre, un système de rémunération individuel basé sur la performance peut stimuler la disposition. Près d'un tiers des professionnels des services financiers ont déclaré que leurs plans de bonus ou de compensation ont créé des pressions pour se livrer à des comportements contraires à l'éthique ou illégaux, selon le New York times footnote 6. Parce que le trait de triade sombre tend à négliger la coopération et les communications avec les autres, un leader avec le trait manipulera les autres beaucoup plus et accordera peu d'attention à l'éthique ou à la RSE afin de maximiser ses profits.

Bazerman et Tenbrunsel (2011) ont expliqué que les systèmes de rémunération sont habituellement conçus avec de bonnes intentions, mais il est possible que leurs objectifs ne soient pas atteints, parce que personne ne peut prédire avec précision comment les employés réagiront au système de récompenses. Le système de rémunération basé sur la performance des entreprises coréennes s'est concentré sur la performance commerciale typique (Park 2007), donc, la perception souhaitable de l'éthique ou de la responsabilité sociale qui est exclue du système de récompense est supprimée (Bazerman et Tenbrunsel 2011). En outre, censé aux traits sombres de triade du comportement auto-bénéfique et le manque d'empathie, le système de compensation peut s'attendre à exacerber la perception de la RSE, et considérer les extrants visibles plus important. Par conséquent, la RSE qui est liée à des résultats directs et à court terme, mais à la valeur à long terme peut être traitée sans importance. Comme mentionné ci-dessus, l'hypothèse suivante sur le système de rémunération individuel fondé sur le rendement peut être faite :

Hypothèse 2. Le système de rémunération individuel fondé sur le rendement modère la relation entre le trait de triade sombre d'un dirigeant et sa perception de la RSE

CONCLUSION

L'étude s'est concentrée sur la relation entre les traits sombres de la triade d'un dirigeant et sa perception de la RSE au niveau individuel. En particulier, l'étude a examiné comment un système individuel de rémunération fondé sur le rendement modère la relation entre les traits de triade sombre et la perception de la RSE. Les résultats de l'étude sont les suivants.

Tout d'abord, lorsque la variable dépendante est un devoir *prima facie*, plus le machiavélisme ou le trait de psychopathie d'un dirigeant est fort, plus leur perception de la RSE comme devoir *prima facie* est faible. Un système individuel de rémunération fondé sur le rendement a modéré positivement la relation entre le machiavélisme et le devoir *prima facie*, de sorte qu'un système individuel de rémunération fondé sur le rendement a amélioré la relation négative. D'autre part, le système d'indemnisation a modéré négativement la relation entre la psychopathie et le devoir *prima facie*, de sorte que le système d'indemnisation a exacerbé la relation négative. Deuxièmement, lorsque la priorité absolue est élevée, plus le trait de psychopathie d'un dirigeant est fort, plus sa perception de la RSE est la priorité absolue et qu'aucun effet modérateur n'était significatif.

La relation négative entre le machiavélisme et le devoir *prima facie* est attribuée à ses caractéristiques d'orientation des résultats et de disposition égocentrique, ou à son ignorance de l'éthique (Corral et Calvete, 2000; Jakobwitz et Egan, 2006; Simmons et coll. 2009). L'effet modérateur positif sur la relation négative entre le machiavélisme et le devoir *prima facie* découle de la possibilité qu'une certaine évaluation du rendement composée de questions de RSE liées aux entreprises (c'est-à-dire la satisfaction de la clientèle, les activités d'innovation, la création de valeur et ainsi de suite) puisse avoir une incidence sur la poursuite des avantages personnels. Parce que ces questions se concentrent sur les résultats tangibles plutôt que sur le rendement intangible comme les approches éthiques, les relations avec les intervenants et les engagements sociaux.

La relation négative entre la psychopathie et le devoir *prima facie* est attribuée à la même raison que la relation négative entre le machiavélisme et le devoir *prima facie*, parce que la psychopathie primaire est analogue au machiavélisme (Machoskey et al., 1998). Cependant, l'effet modérateur sur la relation négative entre la psychopathie et le devoir *prima facie* est négatif. Tout d'abord, c'est parce que l'attribut le plus important de la psychopathie est un manque d'empathie, et donc, les récompenses « n'individuel » stimulera l'attribut. Deuxièmement, puisque les activités sociales responsables peuvent apparaître plus facilement dans la perspective communautaire (Bae et al., 2009), la caractéristique de la psychopathie ne peut s'empêcher de entrer en conflit avec le communautarisme. La relation négative entre la psychopathie et la priorité supérieure peut être comprise sur la base des études précédentes rapportées dans la littérature.

Il n'y avait aucun résultat significatif avec le narcissisme. Comme mentionné ci-dessus, le narcissisme est double face, car il peut avoir des influences positives ou négatives sur les performances et les innovations des entreprises (Rosenthal et Pittinsky 2006; Chatterjee et Hambrick 2007). De même, ce résultat entre narcissisme et RSE peut être compris dans la même veine. Par conséquent, si un dirigeant a un trait narcissique, sa propension doit être promue positivement. Bien que l'approche axée sur le marché, comme l'évaluation du rendement, n'ait pas fonctionné efficacement pour un chef de file narcissique dans cette recherche, d'autres recherches devraient être menées pour examiner plus en détail le trait de narcissisme.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

Seit Ende der 1990er Jahre konzentrierten sich die Schwerpunkte und die Forschung weltweit auf den Bereich DER CSR. Mit zunehmendem Einfluss des Unternehmens auf die Gesellschaft steigen die gesellschaftlichen Anforderungen an das Unternehmen, CSR einzuführen und damit verbundene Aktivitäten anzustoßen. Jetzt konzentriert sich CSR als strategisches Management-Thema. Dementsprechend haben mehr Unternehmen CSR in ihr Management eingeführt. In Korea hat das Interesse an und die akademische Forschung über Unternehmensnachhaltigkeit und CSR seit dem Jahr 2000 zugenommen.

Die meisten Diskussionen über das ursprüngliche Konzept der CSR, das von Bowen (1953) vorgeschlagen wurde, konzentrierten sich darauf, ob der Manager eines Unternehmens ethische Verantwortung für die soziale Forderung übernehmen sollte, d. H. Ob die CSR-Aktivitäten einer Organisation je nach Wahrnehmung des Organisationsleiters in Fragen der Ethik und sozialen Verantwortung variieren (Skouloudis und Evangelinos 2012). Als verantwortungsvoller Führer ist ein wichtiges Element bei der Bestimmung der Beziehung mit der Organisation und den Stakeholdern (Waldman und Galvin 2008) und da die Persönlichkeit und die Werte des Führers die Wahrnehmung von CSR bestimmen, ist der Führer sehr kritisch bei der Einführung, Haltung und Entwicklung von CSR (Quazi 2003). Ebenso argumentierten Waldman et al. (2006), dass die ethischen Führer CSR positiv beeinflussen.

Nichtsdestotrotz wurde der Beziehung zwischen den unethischen Merkmalen des Unternehmensleiters und seiner Wahrnehmung sozialer Verantwortung keine Aufmerksamkeit geschenkt. Darüber hinaus wecken Medienberichte über die Delinquenzen von Unternehmensmanagern das Interesse an der Beziehung zwischen der negativen Eigenschaft eines Führungskräfte und der Wahrnehmung von CSR. In Südkorea berichteten die Massenmedien weithin über große Nachrichten über Namyang Dairy Product Co., Ltd.^{Footnote1}, Korean Air,^{Footnote2} POSCO energy^{Footnote3}, Samsung Halbleiterfabrik^{Footnote4} und die Scandal^{Footnote5} zwischen Präsident und Chaebols seit 2010. Diese Geschichten bezogen sich auf ethische, soziale und Führungsfragen und betonten die Notwendigkeit, die Beziehung zu berücksichtigen. In dieser Studie wurde die dunkle Triade (Machiavellianismus, Psychopathie und Narzissmus) als repräsentative negative Eigenschaft verwendet. Diejenigen mit dieser Eigenschaft neigen dazu, mit anderen unethisch oder manipulativ umzugehen (Furtner et al. 2011). Andere Studien haben jedoch berichtet, dass ihre oberflächlichen Attraktionen wie kühlköpfiges oder kaltblütiges Verhalten ihnen helfen, die Unternehmensleiter zu erklimmen (Babiak et al. 2010). Daher ist es notwendig, die Beziehung zwischen dem dunklen Dreiklang des Führers einer Organisation und seiner Wahrnehmung von Ethik und sozialer Verantwortung zu identifizieren.

Schließlich haben wir untersucht, ob das individuelle leistungsorientierte Vergütungssystem eine mäßigende Rolle zwischen dem dunklen Dreiklang des Leiters einer Organisation und seiner Wahrnehmung von CSR gespielt hat. Das Personalmanagementsystem hat in Südkorea seit der Finanzkrise von 1997 große Veränderungen erfahren. Es ist allgemein bekannt, dass die einzelnen leistungsorientierten Vergütungssysteme in jeder Hinsicht für Unternehmen nach globalen Standards angenommen wurden (Yu und Park 2007). Bae and Park (2005) artikuliert, dass die koreanische Firma sich auf kurzfristige Leistungen konzentriert habe, damit das Unternehmen seine Ziele festlegen konnte. Daher weist die individuelle erfolgsabhängige Vergütung eine Schwäche im koreanischen Kontext auf, obwohl sie aufgrund der Konzentration auf die Erreichung von Geschäftsergebnissen für alle von Vorteil ist. Das System kann also zu unethischen Verhaltensweisen auf Kosten eines anderen Wertes führen, wenn ein Führer mit negativer Neigung in einer Organisation existiert. Daher ist es notwendig zu bestimmen, ob das individuelle

leistungsbasierte Vergütungssystem die Beziehung zwischen dem dunklen Triadenmerkmal und der Wahrnehmung von CSR mäßigt.

Dunkle Triade

Kowalski (2001) betrachtete Machiavellianismus, Psychopathie und Narzissmus als sozial-aversive Persönlichkeitsmerkmale. Paulhus und Williams (2002) hielten sie als gesellschaftlich unerwünscht als aggressive Persönlichkeit an und bezeichneten sie als "Dark Triad" mit negativem Persönlichkeitsmerkmal. Machiavellianismus hat einige charakteristische Methoden des betrügerischen Verhaltens, Schlechtigkeit, List und Heuchelei (Corral und Calvete 2000). Nach Geis und Moon (1981) sind Machiavellianismus-Merkmale selbstvorteilhaftes Verhalten, Mangel an Empathie, Täuschung und zwischenmenschliche Manipulation (Jakobwitz und Egan 2006; Furtner et al. 2011). Diejenigen mit einem Machiavellianismus-Charakterzug versuchen, sich mit allen notwendigen Mitteln Vorteile zu verschaffen, ohne Rücksicht auf Ethik. Darüber hinaus unterdrückt der Machiavellianismus das Gefühl anderer, um den eigenen Zweck zu etablieren und zu erreichen, betont die Praktikabilität und hat den starken Wunsch nach harter Macht (Ali et al. 2009). Machiavellian Führer neigen dazu, ethische Fragen ohne Umsicht und ohne Versuch, sie zu lösen ignorieren (Ford und Richardson 1994). Machiavellianismus hat einen negativen Bezug zur Wahrnehmung der Geschäftsethik (Simmons et al. 2009).

Psychopathie gliedert sich in primäre Psychopathie (z.B. Egoismus, Defizite in zwischenmenschlichen Affekt, Reuelosigkeit, oberflächlicher Charme, Ausbeutung) und Sekundärpsychopathie (antisozialer Lebensstil und Verhaltensweisen) (Karpman 1948). Wie später argumentiert, sind Machiavellianismus und primäre Psychopathie im Wesentlichen identische Konstrukte (mchoskey et al. 1998). Nathanson et al. (2004) präsentierten Manipulation, einen Mangel an affektiven Erfahrungen und impulsives oder unverantwortliches Verhalten als Merkmale der Psychopathie. Es kann als Glibness und oberflächlicher Charme, Manipulation, Schlaueit, Kälte, grandioses Selbstwertgefühl, Mangel an Reue und Empathie, emotional seicht, berechnend und sich weigern, Verantwortung für ihr eigenes Handeln zu übernehmen (Boddy et al. 2010; Williams et al. 2002). Boddy (2011) erwähnte, dass die globale Finanzkrise im Jahr 2008 von den Psychopathen ausging, die in Unternehmen und Finanzdienstleistern arbeiteten.

Die Narzissmus-Eigenschaft weckt den starken Wunsch, die Anerkennung der eigenen Überlegenheit zu erreichen und, um sie zu beweisen, versucht, Aufmerksamkeit und Neid zu gewinnen. Narzisstische Senergieversorgung erscheint aus Kompliment, Affirmation und Schmeichelei, die von anderen identifiziert werden (Wallace und Baumeister 2002; Chatterjee und Hambrick 2007). Die Narzissmus-Eigenschaft versucht, den Neid anderer zu erreichen, indem sie freiwillig eine harte oder herausfordernde Mission erfüllt. Kognitiv wird der Narzissmus-Charakter in allen ständigen persönlichen Unterschieden (Selbstliebe, Selbsteinschätzung, Übertreibung, Grandiosität) im Vergleich zu anderen dargestellt (Morf und Rhodewalt 2001; Campbell et al. 2006), wie etwa in übertreibenden, repressiven, egozentrischen und dominanten Persönlichkeiten (Emmons 1987; Sedikides et al. 2002). Narzissten neigen dazu, ihre Kreativität, Führung, Fähigkeit und Intelligenz im Vergleich zu allen anderen zu überschätzen (Robins und John 1994; Farwell und Wohlwend-Lloyd 1998; Richter et al. 2006).

Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung

Die dunkle Triadeneigenschaft der Staats- und Regierungschefs und ihre CSR-Wahrnehmung

Die Einstellung von Führungskräften ist ein wichtiger Bestandteil bei der Herstellung positiver Beziehungen zu einer Vielzahl von Stakeholdern (Waldman und Galvin 2008). Darüber hinaus ist die Persönlichkeit des Leiters einer Organisation wie eines CEO ein wichtiger Treiber bei der Entscheidung über die Wahrnehmung sozialer Verantwortung, und seine Moral wirkt sich positiv auf CSR aus (Quazi 2003; Waldman et al. 2006).

CSR wird als diskretionäres und strategisches Management verstanden (William und David 2011) und variiert daher je nach der individuellen Situation jedes Unternehmens (Marrewijk und Werre 2003; Peng 2008). Die strategische CSR ist im Bereich der persönlichen Entscheidungsfindung eines Führers (Robbins 2008; Thomas und Simerly 1994) und Tugend der Autorität des Führers (Batra 2007). Die Eigenschaft des CEO wurde als wichtiger Faktor des Organisationsverhaltens behandelt (Klann 2003). Daher ist die ethische Haltung eines Führers ein kritischer Punkt bei der Bestimmung des CSR-Niveaus, das diskret durchgeführt wird.

Der dunkle Dreiklang hat mehrere gemeinsame Merkmale: lächerliche, zweifache, eigennützig und ausbeuterische Persönlichkeit. Ein Führer mit dem dunklen Dreiklang kann Kollegen manipulieren, ausbeuten und täuschen und moralisch unangemessenes Verhalten verhalten, während er Kooperationen und kollektive Lösungen mit Kollegen vermeidet (Furtner et al. 2011). Eine ethische Kultur in einer Organisation ist ein wichtiges Element in einer positiven Wahrnehmung von CSR, und die unerwünschten Eigenschaften eines Führers hängen mit individuellen Einstellungen in einer Organisationskultur zusammen (Valentine und Fleischman 2008). Machiavellianismus hat eine negative Beziehung zur Wirtschaftsethik (Simmons et al. 2009). Ebenso kann sich ein Mangel an Empathie, der eine repräsentative Disposition der Psychopathie ist, negativ auf ein Unternehmen auswirken. Daher wird die Wahrscheinlichkeit, dass Narzissmus die Substanz der CSR nicht bereichert, weil sie soziale Verantwortung als oberflächliches Mittel zur Selbstbefriedigung und Befriedigung der Selbsthaftung betrachtet, als hoch angesehen. Narzisstische Führer verherrlichen ihre Macht mit Selbstüberzeugung, obwohl sie unverantwortliche Urteile und Entscheidungen treffen können (Hogan et al. 1990).

Mit anderen Worten: Je stärker die dunkle Triadeneigenschaft eines Führers in einer Organisation ist, desto unethischer nehmen die Managementpraktiken zu und desto höher der Stress der anderen (Fox 2000). Daher ist davon auszugehen, dass die dunkle Triade mit dem Grad der Wahrnehmung und Sorge um CSR negativ gekoppelt ist. Die Ethik der Top-Managements ist ein wesentlicher Motor für die Tätigkeit eines verantwortungsvollen Unternehmens (Perrini 2006; Swanson 2006; Valentine und Fleischman 2008). Die dunkle Triade mag CSR nicht als kritisches Problem anerkennen und hat möglicherweise wenig Aufmerksamkeit, um soziale und ökologische Probleme zu lösen (Singhapakdi und Vitell 1991).

Da persönliche Werte, Dispositionen und Eigenschaften die CSR-Wahrnehmung bestimmen (Quazi 2003), spielt der Leader als Entscheidungsträger eine wichtige Rolle bei der Initialisierung, Wartung und Entwicklung von CSR. Daher ist davon auszugehen, dass die dunkle Triade dazu führen wird, eine übliche Praxis zu bilden, Ethik und soziale Verantwortung zu ignorieren und das Niveau der CSR-Wahrnehmung zu beeinflussen. Auf der Grundlage der obigen Diskussion kann die folgende Hypothese vorgeschlagen werden:

Hypothese 1. Die dunklen Dreiklang-Merkmale (Machiavellianismus, Psychopathie und Narzissmus) eines Führers in einer Organisation sind negativ mit seiner Wahrnehmung von CSR verbunden.

Die moderationsierende Wirkung des einzelnen leistungsorientierten Vergütungssystems

Das individuelle leistungsorientierte Vergütungssystem ist ein marktbasierendes System, das sich auf die Ergebnisse der Aufgaben der Mitarbeiter konzentriert. Sie muss daher im Hinblick auf das Personalmanagement strategisch weiterentwickelt und betrieben werden. Insbesondere ist dieses System ein individuelles Managementsystem, das mit Organisationszielen, individuellen Leistungen und Teamleistungen verbunden ist und Belohnungen unterscheidet. In Bezug auf das konventionelle Organisationsverhalten kann das Angebot klarer Belohnungen für die damit verbundenen Leistungen eine starke Motivation sein (Heneman 1992; Milkovich und Newman 1996; Yu und Park 2007).

Der Motivationseffekt des individuellen leistungsorientierten Vergütungssystems ist jedoch nicht immer positiv. Wenn nur exogene Belohnungen in Bezug auf Aufgabenausgänge angeboten werden, wird die Selbstbestimmung eines Management-Implementierers tendenziell verringert, und die intrinsische Arbeitsmotivation wird weiter verringert, wenn eine Aufmerksamkeit für Belohnungen entwickelt wird (Dezi 1971; Eisenberger und Armeli 1997; Collins und Amabile 1999). Wenn die Polarisierung des Vergütungsniveaus noch schwerwiegender wird, können die Arbeitnehmer ihre Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit vermissen und damit Selbstachtung und intrinsische Motivation verlieren (Heneman 1992; Deci et al. 1999).

In Übereinstimmung mit der zielorientierten oder egozentrischen Disposition dunkler Triadenmerkmale kann ein individuelles leistungsorientiertes Kompensationssystem die Disposition stimulieren. Fast ein Drittel der Finanzdienstleister gaben laut der New York times footnote 6 an, dass ihre Bonus- oder Entschädigungspläne Druck erzeugten, sich unethisch oder illegal zu verhalten. Da die dunkle Triade dazu neigt, die Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen zu vernachlässigen, wird ein Führer mit dieser Eigenschaft andere viel mehr manipulieren und der Ethik oder CSR wenig Aufmerksamkeit schenken, um seine Gewinne zu maximieren.

Bazerman und Tenbrunsel (2011) artikulierten, dass Vergütungssysteme in der Regel mit guten Absichten konzipiert sind, aber es ist eine Möglichkeit, dass ihre Ziele nicht erreicht werden, weil niemand genau vorhersagen kann, wie Mitarbeiter auf das Belohnungssystem reagieren werden. Das leistungsorientierte Vergütungssystem koreanischer Unternehmen hat sich auf die typische Geschäftsleistung konzentriert (Park 2007), so dass die wünschenswerte Wahrnehmung von Ethik oder sozialer Verantwortung, die vom Belohnungssystem ausgeschlossen ist, unterdrückt wird (Bazerman und Tenbrunsel 2011). Darüber hinaus, angeblich zu den dunklen Triaden Eigenschaften von selbstvorteilhaftem Verhalten und Mangel an Empathie, kann das Kompensationssystem erwartet werden, um die Wahrnehmung von CSR zu verschärfen, und betrachten sichtbare Ergebnisse wichtiger. Daher kann der CSR, der nicht mit direkten und kurzfristigen Ergebnissen, sondern mit langfristigen Wert verbunden ist, unwichtig behandelt werden. Wie oben erwähnt, kann folgende Hypothese über das individuelle leistungsorientierte Vergütungssystem aufgestellt werden:

Hypothese 2. Das individuelle leistungsorientierte Vergütungssystem mäßigt die Beziehung zwischen dem dunklen Dreiklang-Charakterzug eines Anführers und seiner Wahrnehmung von CSR

SCHLUSSFOLGERUNG

Die Studie konzentrierte sich auf die Beziehung zwischen den dunklen Triadenmerkmalen eines Führers und seiner Wahrnehmung von CSR auf individueller Ebene. Insbesondere untersuchte die Studie, wie ein individuelles leistungsorientiertes Vergütungssystem die Beziehung zwischen dunklen Triadenmerkmalen und CSR-Wahrnehmung mäßigt. Die Studienergebnisse lauten wie folgt:

Erstens: Je stärker die abhängige Variable eine Prima-facie-Pflicht ist, desto stärker ist der Machiavellianismus oder die Psychopathie eines Führers, desto geringer ist ihre Wahrnehmung von CSR als Prima facie-Pflicht. Ein individuelles leistungsorientiertes Vergütungssystem moderierte das Verhältnis zwischen Machiavellianismus und Prima facie Duty positiv, so dass ein individuelles leistungsorientiertes Vergütungssystem die negative Beziehung verbesserte. Andererseits hat das Entschädigungssystem das Verhältnis zwischen Psychopathie und Prima facie-Pflicht negativ gemildert, so dass das Vergütungssystem das negative Verhältnis verschärfte. Zweitens: Wenn die oberste Priorität, je stärker die Psychopathie eines Führers, desto niedriger seine oder ihre Wahrnehmung von CSR als oberste Priorität, und keine mäßigende Wirkung war signifikant.

Die negative Beziehung zwischen Machiavellianismus und Prima facie Pflicht wird seinen Merkmalen der Ergebnisorientierung und selbstzentrierten Disposition oder seiner Ignoranz der Ethik zugeschrieben (Corral und Calvete 2000; Jakobwitz und Egan 2006; Simmons et al. 2009). Der positive mäßigende Effekt auf die negative Beziehung zwischen Machiavellianismus und Prima facie Duty ergibt sich aus der Möglichkeit, dass eine bestimmte Leistungsbewertung, die sich aus CSR-Fragen im Zusammenhang mit Unternehmen zusammensetzt (d. H. Kundenzufriedenheit, Innovationsaktivitäten, Wertschöpfung usw.), sich auf die Verfolgung persönlicher Vorteile auswirken kann. Denn diese Themen konzentrieren sich auf die greifbaren Ergebnisse und nicht auf immaterielle Leistungen wie ethische Ansätze, Die Beziehung zu Stakeholdern und soziales Engagement.

Die negative Beziehung zwischen Psychopathie und Prima facie Pflicht wird dem gleichen Grund zugeschrieben wie der negativen Beziehung zwischen Machiavellianismus und Prima facie Pflicht, da die primäre Psychopathie mit dem Machiavellianismus vergleichbar ist (Machoskey et al. 1998). Die mäßigende Wirkung auf das negative Verhältnis zwischen Psychopathie und Prima facie Pflicht ist jedoch negativ. Erstens, weil das wichtigste Attribut der Psychopathie ein Mangel an Empathie ist, und so werden die "individuellen" Belohnungen das Attribut stimulieren. Zweitens: Da gesellschaftlich verantwortliche Aktivitäten in der gemeinschaftlichen Perspektive leichter erscheinen können (Bae et al. 2009), kann das Merkmal der Psychopathie nur dem Gemeinschaftlichkeitskonflikt auskommen. Die negative Beziehung zwischen Psychopathie und oberster Priorität kann auf der Grundlage der früheren Studien in der Literatur berichtet verstanden werden.

Es gab kein signifikantes Ergebnis mit Narzissmus. Wie bereits erwähnt, ist Narzissmus doppeldeutig, da er positive oder negative Einflüsse auf Geschäftsleistungen und Innovationen haben kann (Rosenthal

und Pittinsky 2006; Chatterjee und Hambrick 2007). In ähnlicher Weise kann dieses Ergebnis zwischen Narzissmus und CSR in gleicher Weise verstanden werden. Wenn also ein Führer eine narzisstische Eigenschaft hat, muss seine Neigung positiv gefördert werden. Obwohl der marktbasierter Ansatz wie die Leistungsbewertung für einen narzisstischen Führer in dieser Forschung nicht effektiv funktionierte, sollten weitere Untersuchungen durchgeführt werden, um die Narzissmus-Eigenschaft genauer zu untersuchen.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

Desde o final da década de 1990, a atenção e a investigação têm-se centrado no domínio da RSE em todo o mundo. À medida que a influência corporativa na sociedade aumenta, as exigências sociais aumentam para que a empresa introduza a RSE e instigam atividades conexas. Agora, a RSE está focada como uma questão estratégica de gestão. Por conseguinte, mais empresas introduziram a RSE na sua gestão. Na Coreia, o interesse pela investigação académica sobre a sustentabilidade das empresas e a RSE tem aumentado desde 2000.

A maioria das discussões sobre o conceito original de RSE sugerida por Bowen (1953) focaram-se em saber se o gestor de uma empresa deve assumir a responsabilidade ética pela procura social, ou seja, se as atividades de RSE de uma organização variam consoante a perceção do líder organizacional sobre ética e responsabilidade social (Skouloudis e Evangelinos 2012). Como líder responsável é um elemento importante na determinação da relação com a organização e as partes interessadas (Waldman e Galvin 2008) e uma vez que a personalidade e os valores do líder determinam a perceção da RSE, o líder é muito crítico na introdução, manutenção e desenvolvimento da RSE (Quazi 2003). Da mesma forma, Waldman et al. (2006) também argumentou que os líderes éticos afetam positivamente a RSE.

No entanto, não foi direcionada qualquer atenção à relação entre os traços antiéticos do líder da empresa e a sua perceção da responsabilidade social. Além disso, relatos mediáticos das delinquências dos gestores da empresa suscitam interesse na relação entre o traço negativo de um líder e a perceção da RSE. Na Coreia do Sul, os meios de comunicação social cobriram amplamente grandes notícias sobre namyang Dairy Product Co., Ltd.^{Footnote1}, Korean Air,^{Footnote2} POSCO energy^{Footnote3}, Samsung semiconductor factory^{Footnote4}, e o scandalo^{Footnote5} entre Presidente e Chaebols desde 2010. Estas histórias estavam relacionadas com questões éticas, sociais e de liderança, e sublinhavam a necessidade de considerar a relação. Neste estudo, a tríade negra (maquiavélico, psicopatia e narcisismo) foi usada como traço negativo representativo. Aqueles com este traço tendem a lidar com outros de forma antiética ou manipuladora (Furtner et al. 2011). Outros estudos, no entanto, relataram que as suas atrações superficiais, como o comportamento de cabeça fria ou de sangue frio, ajudam-nos a subir a escada corporativa (Babiak et al. 2010). Por isso, é necessário identificar a relação entre a tríade negra do líder de uma organização e a sua perceção de ética e responsabilidade social.

Por último, investigámos se o sistema de compensação individual baseado no desempenho desempenhou algum papel moderador entre a tríade negra do líder de uma organização e a sua perceção da RSE. O sistema de gestão de recursos humanos sofreu grandes mudanças na Coreia do Sul desde a crise financeira de 1997. É sabido que, de acordo com as normas globais (Yu e

Park 2007), os sistemas individuais de compensação baseados no desempenho foram amplamente adotados em todos os aspectos das empresas, de acordo com as normas globais (Yu e Park 2007). Bae e Park (2005) articularam que a empresa coreana se focou no desempenho a curto prazo permitiu à empresa definir os seus objetivos. Por conseguinte, a compensação individual baseada no desempenho tem uma fraqueza no contexto coreano, embora concebida para ser benéfica para todos, devido à focalização na realização dos resultados empresariais. O sistema, assim, pode levar a comportamentos antiéticos à custa de outro valor quando um líder que tem propensão negativa existe numa organização. Por conseguinte, é necessário determinar se o sistema de compensação individual baseado no desempenho modera a relação entre o traço da tríade negra e a percepção da RSE.

Traço de tríade escura

Kowalski (2001) considerava o maquiavélico, a psicopatia e o narcisismo como traços de personalidade social-aversivos. Paulhus e Williams (2002) consideraram-nos socialmente indesejáveis como uma personalidade agressiva e chamaram-lhes "Tríade Negra" com um traço de personalidade negativa principalmente. O maquiavélico tem algumas formas características de comportamentos enganadores, maldade, astúcia e hipocrisia (Corral e Calvete 2000). De acordo com Geis e Moon (1981), os traços maquiavélicos são comportamentos auto-benéficos, falta de empatia, engano e manipulação interpessoal (Jakobwitz e Egan 2006; Furtner et al. 2011). Aqueles com um traço maquiavélico tentam ganhar vantagem por todos os meios necessários, sem consideração pela ética. Além disso, o maquiavélico suprime o sentimento dos outros para estabelecer e atingir o seu próprio propósito, enfatiza a sua praticidade, e tem o forte desejo de poder severo (Ali et al. 2009). Os líderes maquiavélicos tendem a ignorar questões éticas sem prudência e sem qualquer tentativa de resolvê-las (Ford e Richardson 1994). O maquiavélico tem uma relação negativa com a percepção da ética empresarial (Simmons et al. 2009).

A psicopatia é dividida em psicopatia primária (por exemplo, egoísmo, deficiências no efeito interpessoal, falta de remorso, charme superficial, exploração) e psicopatia secundária (estilo de vida e comportamentos antissociais) (Karpman 1948). Como argumentado mais tarde, o maquiavélico e a psicopatia primária são essencialmente construções idênticas (Mchosskey et al. 1998). Nathanson et al. (2004) apresentou manipulação, falta de experiências afetivas, e comportamento impulsivo ou irresponsável como características de psicopatia. Pode ser prestado como glibness e charme superficial, manipulação, astúcia, frieza, grandiosa sensação de autoestima, falta de remorso e empatia, emocionalmente superficial, calculista, e recusando-se a assumir a responsabilidade pelas suas próprias ações (Boddy et al. 2010; Williams et al. 2002). Boddy (2011) mencionou que a crise financeira global de 2008 proceda aos psicopatas que trabalhavam em empresas e prestadores de serviços financeiros.

O traço narcisismo induz um forte desejo de alcançar o reconhecimento da sua superioridade e, para o provar, tenta ganhar atenção e inveja. O fornecimento narcisista aparece por elogio, afirmação e lisonja, que são identificados por outros (Wallace e Baumeister 2002; Chatterjee e Hambrick 2007). O traço narcisismo tenta alcançar a inveja dos outros através do cumprimento de uma missão difícil ou desafiante voluntariamente. Cognitivamente, o traço do narcisismo é apresentado em quaisquer diferenças pessoais constantes (amor próprio, autoavaliação, exagero, grandiosidade) em comparação com outros (Morf e Rhodewalt 2001; Campbell et al. 2006), tais como em personalidades exageradas, opressivas, egocêntricas e dominantes (Emmons 1987; Sedikides et al. 2002). Os narcisistas tendem a sobrevalorizar a sua criatividade, liderança, capacidade e inteligência em comparação com todos os outros (Robins e João 1994; Farwell e Wohlwend-Lloyd 1998; Juiz et al. 2006).

Fundo teórico e desenvolvimento de hipóteses

Traço de tríade escura dos líderes e a sua percepção de RSE

A atitude dos líderes é uma componente importante no estabelecimento de relações positivas com uma variedade de partes interessadas (Waldman e Galvin 2008). Além disso, a personalidade do líder de uma organização como um CEO é um importante impulsionador na decisão da percepção da responsabilidade social, e a sua moralidade afeta positivamente a RSE (Quazi 2003; Waldman et al. 2006).

A RSE é entendida como uma gestão discricionária e estratégica (William e David 2011), e assim varia de acordo com a situação única de cada empresa (Marrewijk e Werre 2003; Peng 2008). A RSE estratégica está na área da tomada de decisões pessoais de um líder (Robbins 2008; Thomas e Simerly 1994), e virtude

da autoridade do líder (Batra 2007). O traço do CEO tem sido tratado como um fator importante de comportamentos organizacionais (Klann 2003). Por conseguinte, a atitude ética de um líder é um ponto crítico para determinar o nível de RSE que é realizado discricionariamente.

A tríade escura tem várias características comuns: insensível, dupla, auto-interessada e personalidade exploradora. Um líder com o traço tríade escuro pode manipular, explorar e enganar colegas, e conduzir comportamentos moralmente inapropriados, evitando a cooperação e a solução coletiva com colegas de trabalho (Furtner et al. 2011). Uma cultura ética numa organização é um elemento importante numa perceção positiva da RSE, e os traços indesejáveis de um líder estão relacionados com atitudes individuais numa cultura organizacional (Valentine e Fleischman 2008). O maquiavélico tem uma relação negativa com a ética empresarial (Simmons et al. 2009). Da mesma forma, a falta de empatia, que é uma disposição representativa da psicopatia, pode afetar negativamente uma empresa. Por conseguinte, presume-se que a probabilidade de o narcisismo não enriquecer a substância da RSE devido à responsabilidade social como meio superficial para se provar e satisfazer a auto-ligação é presumida como elevada. Os líderes narcisistas engrandecem o seu poder com auto-convicção, embora possam tomar juízos e decisões irresponsáveis (Hogan et al. 1990).

Por outras palavras, quanto mais forte for o traço tríade sombrio de um líder numa organização, mais práticas de gestão antiética aumentam, e o stress dos outros mais fortes (Fox 2000). Por conseguinte, pode prever-se que a tríade escura esteja associada ao nível de perceção e preocupação com a RSE negativamente. A ética das administrações de topo funciona como um impulsionador essencial das atividades de um cidadão corporativo responsável (Perrini 2006; Swanson 2006; Valentine e Fleischman 2008). A tríade negra pode não reconhecer a RSE como uma questão crítica e pode ter pouca atenção para resolver problemas sociais e ambientais (Singhapakdi e Vitell 1991).

Uma vez que os valores pessoais, disposições e características determinam a perceção da RSE (Quazi 2003), o líder como decisor desempenha um papel importante na inicialização, manutenção e desenvolvimento da RSE. Por conseguinte, pode-se prever que a tríade negra resultará na formação de uma prática habitual de ignorar a ética e a responsabilidade social, e influenciar o nível de perceção da RSE. Com base na discussão acima, pode ser proposta a seguinte hipótese:

Hipótese 1. Os traços tríades escuros (maquiavélico, psicopatia e narcisismo) de um líder numa organização estão negativamente relacionados com a sua perceção de RSE.

O efeito moderador do sistema de compensação baseado no desempenho individual

O sistema de compensação baseado no desempenho individual é um sistema baseado no mercado que se centra nos resultados das tarefas dos colaboradores. Por conseguinte, deve ser desenvolvido e operado estrategicamente em termos de gestão dos recursos humanos. Especialmente, este sistema é um sistema de gestão individual que está ligado a objetivos de organização, desempenho individual e realizações de equipas, e que diferencia recompensas. Em termos de comportamento organizacional convencional, a oferta de recompensas claras às realizações relacionadas pode ser uma forte motivação (Heneman 1992; Milkovich e Newman 1996; Yu e Park 2007).

No entanto, o efeito motivacional do sistema de compensação individual baseado no desempenho nem sempre é positivo. Se apenas for oferecida uma recompensa exógena no que diz respeito aos resultados das tarefas, a autodeterminação de um implementor de gestão tende a ser diminuída, e a motivação intrínseca do trabalho será ainda mais diminuída de acordo com o desenvolvimento de uma atenção para as recompensas (Deci 1971; Eisenberger e Armeli 1997; Collins e Amabile 1999). Do mesmo modo, quando a polarização do nível de compensação se torna mais grave, os trabalhadores podem não ter a sua autoeficácia e satisfação no emprego, perdendo assim a autoestima e a motivação intrínseca (Heneman 1992; Deci et al. 1999).

De acordo com a disposição orientada para o objetivo ou egocêntrica dos traços de tríade escura, um sistema de compensação baseado no desempenho individual pode estimular a disposição. Quase um terço dos profissionais dos serviços financeiros informou que os seus planos de bónus ou compensação criaram pressão para se envolverem em comportamentos antiéticos ou ilegais, de acordo com o New York times footnote6. Como o traço da tríade negra tende a negligenciar a cooperação e as comunicações com os

outros, um líder com o traço irá manipular muito mais os outros e dar pouca atenção à ética ou à RSE para maximizar os seus lucros.

Bazerman e Tenbrunsel (2011) articularam que os sistemas de compensação são geralmente concebidos com boas intenções, mas é uma possibilidade que os seus objetivos não serão alcançados, porque ninguém pode prever com precisão como os colaboradores vão responder ao sistema de recompensas. O sistema de compensação baseado no desempenho das empresas coreanas concentrou-se no desempenho comercial típico (Parque 2007), pelo que a percepção desejável da ética ou da responsabilidade social que é excluída do sistema de recompensas é suprimida (Bazerman e Tenbrunsel 2011). Além disso, supostamente para os traços escuros de tríade de comportamento auto-benéfico e falta de empatia, o sistema de compensação pode ser esperado para exacerbar a percepção da RSE, e considerar as saídas visíveis mais importante. Por conseguinte, a RSE que está ligada a resultados não diretos e a curto prazo, mas que o valor a longo prazo pode ser tratado sem importância. Tal como acima referido, pode ser apresentada a seguinte hipótese sobre o sistema de compensação baseado no desempenho individual:

Hipótese 2. O sistema de compensação individual baseado no desempenho modera a relação entre o traço tríade sombrio de um líder e a sua percepção de RSE

CONCLUSÃO

O estudo focou-se na relação entre os traços de tríade escura de um líder e a sua percepção de RSE a nível individual. Em particular, o estudo analisou como um sistema de compensação individual baseado no desempenho modera a relação entre os traços de tríade escura e a percepção da RSE. Os resultados do estudo são os seguintes.

Primeiro, quando a variável dependente é um dever *prima facie*, quanto mais forte o maquiavélico ou traço de psicopatia de um líder, menor a sua percepção da RSE como um dever *prima facie*. Um sistema de compensação individual baseado no desempenho moderou positivamente a relação entre o maquiavélico e o dever *prima facie*, de tal forma que um sistema de compensação baseado no desempenho individual melhorasse a relação negativa. Por outro lado, o sistema de compensação moderou negativamente a relação entre a psicopatia e o dever *prima facie*, de tal forma que o sistema de compensação exacerbou a relação negativa. Segundo, quando a prioridade máxima, quanto mais forte for o traço psicopatia de um líder, menor a sua percepção de RSE como prioridade máxima, e nenhum efeito moderador foi significativo.

A relação negativa entre o maquiavélico e o dever *prima facie* é atribuída às suas características de orientação de resultados e disposição egocêntrica, ou à sua ignorância ética (Corral e Calvete 2000; Jakobwitz e Egan 2006; Simmons et al. 2009). O efeito moderador positivo na relação negativa entre o maquiavélico e o dever *prima facie* decorre da possibilidade de uma determinada avaliação de desempenho composta por questões de RSE relacionadas com as empresas (ou seja, satisfação do cliente, atividades de inovação, criação de valor, e assim por diante) poder ter impacto na prossecução de benefícios pessoais. Porque estas questões centram-se nos resultados tangíveis e não no desempenho intangível, como abordagens éticas, relação com as partes interessadas e compromissos sociais.

A relação negativa entre a psicopatia e o dever *prima facie* é atribuída à mesma razão que a relação negativa entre o maquiavélico e o dever *prima facie*, porque a psicopatia primária é análoga ao maquiavélico (Machoskey et al. 1998). No entanto, o efeito moderador na relação negativa entre a psicopatia e o dever *prima facie* é negativo. Em primeiro lugar, isto porque o atributo mais importante da psicopatia é a falta de empatia, e assim, as recompensas 'individuais' estimularão o atributo. Em segundo lugar, uma vez que as atividades sociais responsáveis podem aparecer mais facilmente na perspetiva comunitarista (Bae et al. 2009), a característica da psicopatia não pode deixar de entrar em conflito com o comunitarismo. A relação negativa entre a psicopatia e a prioridade máxima pode ser entendida com base nos estudos anteriores relatados na literatura.

Não houve um resultado significativo com o narcisismo. Tal como acima referido, o narcisismo é duplamente unilateral, uma vez que pode ter influências positivas ou negativas nos desempenhos e inovações empresariais (Rosenthal e Pittinsky 2006; Chatterjee e Hambrick 2007). Da mesma forma, este resultado entre o narcisismo e a RSE pode ser entendido na mesma via. Portanto, se um líder tem um traço

narcisista, a sua propensão tem de ser promovida positivamente. Embora a abordagem baseada no mercado, como a avaliação do desempenho, não tenha funcionado eficazmente para um líder narcisista nesta investigação, deve ser conduzida uma investigação mais aprofundada para examinar mais pormenorizadamente o traço do narcisismo.