

**JOSÉ ANDRÉS CORTÉS VALIENTE**

Instituto Tecnológico Superior Cordillera

jose.cortes@cordillera.edu.ec

**ERNESTO FLORES CÓRDOVA**

Instituto Tecnológico Superior Cordillera

ernesto.flores@cordillera.edu.ec

Recibido: 19/03/2018

Aprobado: 23/04/2018

#### Resumen

El presente estudio tiene dos objetivos centrales. En primer lugar analizar los modelos teóricos de liderazgo aparecidos en los últimos veinte años para dilucidar cuál es el que más se ajusta y da respuesta a las necesidades de una gestión organizacional basada en los principios de la responsabilidad social. En segundo lugar, con base en los resultados obtenidos, proponer el liderazgo auténtico como el modelo de liderazgo que con mayor rigor y fundamentación teórica presenta un tipo de líder que entre, otros factores, tiene en cuenta el compromiso ético tanto en su gestión como en su modo de ser ante los diferentes grupos de interés que envuelven a la organización. Finalmente, se destaca la importancia en el siglo XXI del liderazgo auténtico, ya no solo porque es el que más se alinea con la visión de la empresa bajo un esquema de responsabilidad social, sino porque la sociedad necesita que este tipo de directivos impregnados de la ética y la moral, lleven el timón de nuestras organizaciones tanto en sector público como privado.

**Palabras clave:** liderazgo, autentico, influencia, ética, responsabilidad social.

#### COMPARATIVE STUDY OF LEADERSHIP MODELS FOR AN EFFICIENT AND ETHICAL MANAGEMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY: AUTHENTIC LEADERSHIP, THE RESPONSE TO THE SEARCH

##### Abstract

The present study has two central objectives. First, to analyze the theoretical models of leadership that have emerged in the last twenty years in order to elucidate the one that best fits and responds to the needs of an organizational management based on the principles of social responsibility. Secondly, based on the results obtained, to propose authentic leadership as the leadership model that, with greater rigor and theoretical foundation, presents a type of leader that, among other factors, takes into account the ethical commitment both in its management and in its way of being before the different stakeholders that surround the organization. Finally, the importance of authentic leadership in the 21st century is emphasized, not only because it is the one that most aligns with the vision of the company under a social responsibility scheme, but because society needs that this type of managers impregnated with the Ethics and morality, take the helm of our organizations in both the public and private sectors.

**Key words:** leadership, authentic, influence, ethic, social responsibility.

## Introducción

Hablar de responsabilidad social, empresarial o de responsabilidad corporativa, que son los términos que desde hace años se han ido utilizando para hacer referencia al mismo concepto, sin duda es hablar de la ética en el mundo de las organizaciones. Se trata de tener en cuenta cómo las actividades que estas realizan tienen un impacto en otros, y de cómo el fin lícito de alcanzar el mayor lucro posible y de ser sostenible en el tiempo tiene un límite, este límite viene desde la ética. Pero, ¿qué significa el concepto de responsabilidad social? Existen diversas conceptualizaciones que ya han sido tratadas en diversos capítulos de esta obra y no nos vamos a extender en ellas para no ser redundantes. Para efectos de este capítulo y la propuesta que planteamos, se ha tenido en cuenta dos conceptualizaciones ampliamente aceptadas a nivel internacional:

La primera es la establecida por la Comisión Europea en el año 2001 recogida en su Libro verde de responsabilidad social. En esta emblemática obra de obligada referencia se define a la responsabilidad social como: la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

La segunda aproximación proviene de la Organización Internacional de Normalización (ISO) a través de su norma ISO26000 que se ha convertido en uno de los esquemas no certificables de responsabilidad social con mayor impacto internacional. Según la ISO26000 la responsabilidad social se define como:

... responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: o tome en consideración los intereses de sus

partes interesadas; o cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y o esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (ISO 2010, Cap. 2, Apdo. 2.18)

El valor añadido de la ISO 26000 es que por primera vez se logra establecer un consenso global en torno a: 1) qué principios, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social deberían ser tenidos en cuenta por cualquier organización; y, 2) qué aspectos debería hacer la organización para poner en práctica la Responsabilidad Social. (Argandoña e Isea, 2011)

Por un lado, se incorpora de forma voluntaria las necesidades de los grupos de interés, también llamados *stakeholders*, en la gestión diaria de la empresa para la toma de decisiones, y por otro lado se recupera la importancia del comportamiento ético en su accionar. Tal y como indica Méndez (2005), una de las razones por las cuales ha ido en aumento la valoración en positivo de los comportamientos de índole moral en el ámbito de las organizaciones es la mejora de sus resultados, por lo que obligatoriamente debe de transformarse en una estrategia organizacional el accionar ético y moral que supere la visión tradicional de satisfacer a los accionistas ofreciéndoles únicamente los resultados que esperan.

Inclusive en tiempo de recesión económica como los que han vivido y están padeciendo gran parte de Europa y América Latina, la responsabilidad social aparece como alternativa. Ruiz y Castillo (2013) la consideran como uno de los principales mecanismos de defensa ante las crisis y sus consecuencias. Las políticas y planes de responsabilidad social que tenga implantada la organización, servirán de protección inicial ante las informaciones negativas y situaciones críticas que puedan acontecer. Si nues-

tra inserción y consideración social es positiva y relevante, las situaciones de crisis se pueden ver amortiguadas sin que nuestra imagen social ante los consumidores y/o clientes se vea afectada negativamente (Ruiz y Castillo, 2013). Ante la incertidumbre y la crisis de valores, los clientes desean consumir ya no los productos y servicios más baratos o de mayor calidad, sino que exigen que les sean suministrados por empresas responsables socialmente<sup>1</sup>. Pero, para que funcione, debe existir una coherencia, una congruencia entre las actuaciones entre los líderes organizacionales y lo que se predica como estrategia empresarial. Esta congruencia es la que marcará que realmente una empresa sea considerada ética o no por la sociedad.

Es de todos conocidos los sonados casos de corrupción etiquetados como FIFA-GATE, Odebrecht, Chevron, Enron, o los escándalos políticos en Brasil, Argentina, Perú, Ecuador y España. Lo curioso es que estos casos llegan a la opinión pública etiquetados por los nombres de las empresas y de las organizaciones más que de las personas que en concreto cometieron los casos de corrupción e inmorales. Fueron sus líderes organizacionales, con sus comportamientos indebidos, los que provocan que, tanto las empresas y/o instituciones que representaban, como al resto de trabajadores que probablemente no tuvieron nada que ver con sus malas prácticas, sean calificados como corruptos.

Para Fontrodona, Guillén y Rodríguez (1998), al hablar de empresas más o menos éticas se refieren que los comportamientos de sus miembros, los medios que emplean o los fines que persiguen, son más o menos buenos en sentido moral, tienen más o menos calidad ética. Si los comportamientos de

sus miembros, especialmente de aquellos que influyen formalmente en los demás y son ejemplo de actuación, como son los líderes y directivos de mayor impacto, no se basan en un estilo de liderazgo moral, no se podrá implantar el accionar de la responsabilidad social por la falta de congruencia. Y este es uno de los puntos débiles detectados para que haya una implantación correcta como modelo de gestión integral de la responsabilidad social. Tal y como recomienda la ISO26000 para poner en práctica la responsabilidad social en una organización, resulta esencial aumentar la toma de conciencia y comprensión de los aspectos que la componen. La ISO 26000 sugiere que el incremento de la toma de conciencia empiece por la esfera más alta de la organización, ya que es muy importante que los líderes de la organización comprendan en detalle los beneficios de la responsabilidad social (ISO, 26000). Pero no solo el éxito de la implantación y toma de conciencia de la responsabilidad social pasa por la capacitación de los líderes de la organización. Es necesario que asuman un estilo de liderazgo acorde con los esquemas que necesita la puesta en práctica del compromiso real y voluntario con la responsabilidad social en la gestión integral e íntegra de la organización.

Por ello, el objetivo central de este trabajo es realizar un estudio comparativo de los diferentes modelos teóricos de liderazgo validados científicamente y contrastarlos con los criterios básicos que se despliegan de la conceptualización de responsabilidad social. El resultado esperado será disponer de una visión más nítida de qué tipo de liderazgo está más alineado con los principios de una gestión basada en la responsabilidad social. Y de ahí, proponer desde el

ámbito organizacional, empresarial, el tipo de líder auténtico que la sociedad actual necesita para el correcto desarrollo ético de sus ciudadanos.

## Revisión de la literatura

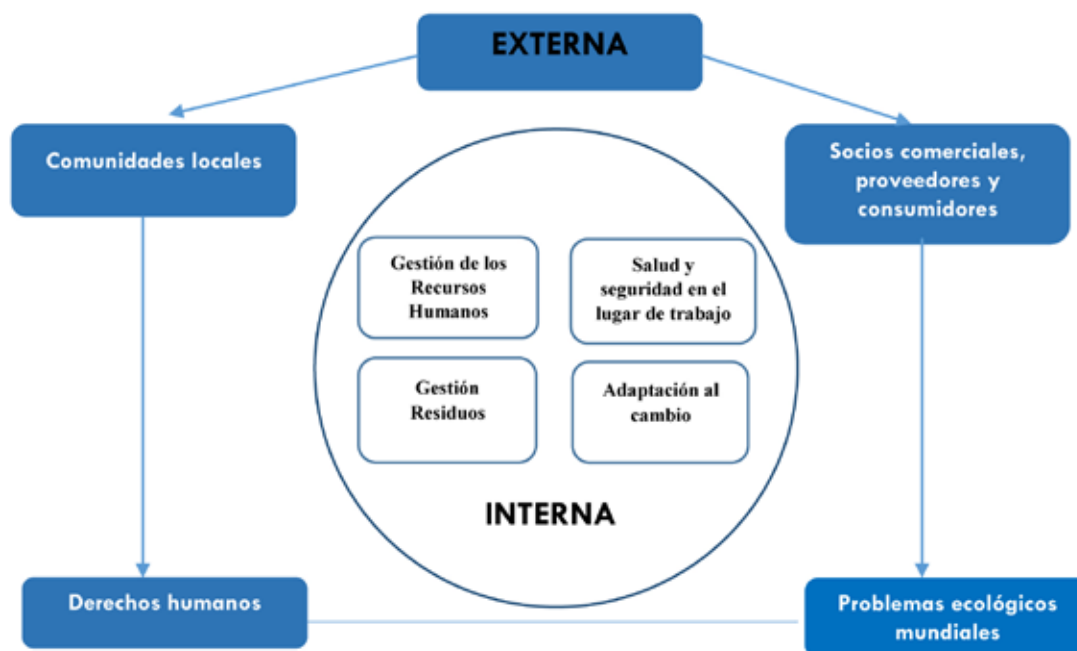
### Responsabilidad social

El objetivo de esta primera revisión es concretar qué componentes se incluyen bajo el concepto de responsabilidad social que permita desgranarlos en una matriz de criterios/indicadores para su correcta evaluación. Sobre los criterios seleccionados se realizará una posterior comparación de los diferentes tipos de liderazgo que recoge la literatura científica para poder determinar qué marco teórico de liderazgo cumple mayor número de criterios e indicadores basados en la responsabilidad social.

Ante la gran cantidad de definiciones, opiniones, conceptualizaciones sobre responsabilidad social que podemos encontrar, nos hemos centrado en dos aproximaciones, que además de compartir una visión integral del concepto de responsabilidad social, son de las de mayor referencia y aceptación a nivel internacional. La primera se recoge en el Libro verde de la Unión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Comisión Europea, 2001) y la segunda en la norma no certificable ISO 26000.

### Libro verde de la Comisión Europea

El Libro verde de la Comisión Europea (2001), plantea que la responsabilidad social tiene una doble dimensión: 1. relativa a aspectos internos; es decir lo relacionado con los empleados y aspectos medioambientales. 2. La externa referida a las comunidades locales, proveedores, consumidores, derechos humanos, y problemas ecológicos, siendo el desenvolvimiento de las actividades gerenciales, la exigencia de retos y aportes en su dimensión tanto interna como externa.



**Figura 1:** Dimensiones de la responsabilidad social

**Fuente:** autores, 2018 en base al Libro verde de la Comisión Europea (2001)

Tal y como señala la Comisión Europea es necesaria una gestión integrada de la responsabilidad social que integre la opinión y preocupación de todos los grupos de interés que envuelven a la empresa (proveedores, empleados, comunidad, clientes/consumidores, inversores), también llamados *stakeholders*, en la toma de decisiones organizacional. Se añade la relevancia en el contexto organizacional de unir a la dimensión económica ya tradicionalmente establecida la dimensión social y ambiental. Los directivos y los trabajadores deben adoptar sus decisiones empresariales basándose en criterios que se añaden a los que tradicionalmente se tienen en cuenta, de ahí el papel de impacto ambiental y de la ética. Los modelos tradicionales de comportamiento empresarial, gestión estratégica o, incluso, ética empresarial, no siempre proporcionan una formación suficiente para administrar las empresas en este nuevo entorno (Comisión Europea, 2001). Es inevitable la asunción de nuevas prácticas para responder a las nuevas demandas de los consumidores asumiendo el papel responsable de las organizaciones en la sociedad.

### ISO 26000

En el espíritu de la ISO 26000 la idea de que una organización adopte una conducta socialmente responsable surge de la necesidad de su contribución al desarrollo sostenible. (Argandoña e Isea, 2011). No se espera el corto plazo, sino el medio y largo plazo. La norma establece siete principios que toda organización debe de desarrollar para facilitar el impulso de la responsabilidad social. Según la ISO 26000 todos son importantes y no existe una categorización de relevancia entre ellos.

A continuación, se enuncian los siete principios:

1. Rendición de cuentas,
2. Transparencia,

3. Comportamiento ético,
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas
5. Respeto al principio de legalidad
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento
7. Respeto a los derechos humanos

Teniendo en cuenta estos principios la ISO 26000 destaca y, hace bastante hincapié, en que toda organización debe de centrarse en siete materias transcendentales de responsabilidad social, a saber:

1. Gobernanza de la organización: sistema por el cual se toman e implantan las decisiones y que debe de tener en cuenta los objetivos de la responsabilidad social
2. Derechos humanos
3. Prácticas laborales. son todas aquellas prácticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o subcontratados como selección, reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, retribución, etc.
4. Medio ambiente
5. Prácticas justas de operación. hace referencia a la necesidad que la organización tenga un verdadero comportamiento ético con todas las partes interesadas con las que se relaciona (*stakeholders*). Por ejemplo, proporcionando liderazgo y promoviendo conductas de responsabilidad social en el área de influencia de la organización, un modelo de ética para los demás
6. Asuntos de consumidores que incluyen educación, consumo responsable y servicio de atención al cliente
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad

La ISO 26000 recomienda con una amplia visión de 360 grados integrar los principios, materias y asuntos de la responsabilidad social en las políticas, líneas estratégicas, estructura y actividades de la organización. Recomienda a la organización: -incorporar en su misión y visión criterios específicos de Responsabilidad Social, -adoptar iniciativas voluntarias (por ejemplo, mediante códigos de conducta) que demuestren su compromiso con la responsabilidad social, -incorporar la responsabilidad social en procesos, políticas y comportamiento para la toma de decisiones, -convertir las prioridades de acción y los asuntos en objetivos realistas y definidos de la organización. Incorporar la responsabilidad social en la gobernanza, los sistemas y los procedimientos de una organización.

### **Liderazgo**

Se recoge en primer lugar una revisión de la conceptualización de lo que significa el proceso de liderazgo. Posteriormente, la revisión sobre el marco teórico de los diferentes tipos de modelos de liderazgo se centrará en las recientes teorías denominadas emergentes, que ofrecen novedosas propuestas teóricas sobre el proceso de liderazgo, y de lo que significa ser un líder.

### **Definición de liderazgo**

A pesar de la heterogeneidad existente en las distintas conceptualizaciones y formas de definir el liderazgo se encuentran los siguientes puntos en común en la literatura revisada:

- El liderazgo es un proceso
- Implica influir en los demás
- Sucede dentro del contexto de un grupo
- Implica el logro de metas, y
- Los objetivos son compartidos por los líderes y sus colaboradores

El punto de acuerdo en concebir el liderazgo como un proceso significa que estamos ante una situación de transacción e interrelación social que sucede entre los líderes y sus colaboradores. Por tanto, el liderazgo se centra en dos funciones claves: 1) proveer dirección para cumplir objetivos compartidos y 2) ejercer influencia. Marcar una meta común e influir en otros para compartirla definen primariamente el liderazgo. (Leithwood y Louis, 2011)

### **Teorías emergentes sobre liderazgo: tipos de liderazgo**

La revisión cualitativa de las teorías del liderazgo de Dinha, y Gagner (2014) permitió categorizar dos grandes grupos, a) las teorías establecidas y b) las emergentes. Nos centramos en las teorías emergentes más relevantes que algunos autores las definen como modernas (Valsania, 2014), y que surgen como respuesta al desencanto existente en la década de los ochenta con las teorías clásicas que no daban respuestas a las exigencias de la sociedad y de la gestión empresarial. Sin duda estas nuevas teorías esbozan un nuevo paradigma en la manera de entender y explicar el liderazgo.

#### *1) Liderazgo transformacional.*

Entre las primeras proposiciones dentro de este nuevo paradigma emerge con fuerza el liderazgo transformador, el cual hace referencia a los procesos de influir cambios importantes en las actitudes y suposiciones de los miembros de la organización y el incremento del compromiso con la organización, sus objetivos, estrategias y su misión empresarial. El liderazgo transformacional implica la influencia del líder en sus colaboradores para hacerles participar en el proceso transformador de la organización. Así este tipo de liderazgo es visto normalmente como un proceso com-

---

partido que implica acciones de los líderes en diferentes niveles y en diferentes unidades organizacionales y las acciones del máximo ejecutivo junto a sus colaboradores. (Burns, 1978)

Los líderes transformacionales inspiran a sus colaboradores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre ellos (Casado, 2000). Están constantemente atentos a las tensiones y necesidades de desarrollo de sus colaboradores. En lo individual modifican la percepción de los problemas de sus colaboradores al ayudarlos a ver la nueva situación así como los problemas existentes. Desde una nueva perspectiva inspiradora son capaces de emocionar, despertar e inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional que permita alcanzar las metas del equipo. El liderazgo transformacional puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure alcanzar los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses. Esta transformación de los colaboradores se logra induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Los líderes transformacionales prestan atención individualizada, estímulo intelectual, escucha activa y poseen carisma que moviliza al grupo.

Las teorías que estudian el líder transformacional resaltan cómo los líderes son estimulantes para los colaboradores, los motivan para alcanzar logros que van más allá de sus propias expectativas e intereses personales ampliando sus habilidades. Estas teorías realzan el papel del líder como un elemento inspirador ya que a través de sus comportamientos y palabras direccionan la visión organizacional incrementando así el rendimiento del equipo. Este tipo de líderes tiene un

comportamiento ejemplar y logra convertir su visión en la visión del equipo, motivan, muestran confianza en sus colaboradores y en su punto de vista. (Bass y Riggio, 2005; Gil, 2011; Molero, Recio y Cuadrado, 2010; Robbins y Judge, 2009)

El modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994) es el que más aceptación ha tenido, organizando su enfoque bajo dos tipos de liderazgo complementarios: El transaccional, que se orienta al refuerzo eventual de los colaboradores para alcanzar los objetivos del líder; y el transformacional, que influye en los colaboradores para lograr que estos asuman los objetivos del líder como propios. Ambos tipos de liderazgo se basan en el comportamiento del líder y su influencia sobre los colaboradores pero difieren en el método: el transaccional se caracteriza en un intercambio y el transformacional se basa en creencias y valores. Con respecto al liderazgo transformacional, los autores lo descomponen en cuatro importantes características: a) estimulación intelectual, b) consideración individual, c) influencia de atributos, y d) influencia de comportamientos (Avolio et al., 2004; Bass y Avolio, 1994; Ismail, et al. 2010). Como se señala en Blanch, Gil, Antino, y Rodríguez Muñoz (2016) los trabajos de Bass dieron lugar a la elaboración del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo –MLQ en inglés (Bass, 1985). Este cuestionario ha sido utilizado para la validación del constructo y la investigación aplicada.

## 2) *Liderazgo resonante*

Este tipo de liderazgo es una derivación del modelo de inteligencia emocional de Goleman (1995, 1998). Este tipo de liderazgo aparece en el libro: “*El líder resonante crea más*” en su versión española (2002) escrito por Daniel Goleman, Richard Boyatzis, y Annie McKee.

Para los autores la tarea principal del líder “es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados, y esto ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. La tarea fundamental del liderazgo es emocional” (Goleman, Boyatzis, y McKee, 2002, p. 17).

Una de las ideas principales que subyace en este modelo es que las emociones se contagian y tienen su efecto en los colaboradores tanto en las relaciones, el clima laboral como el desempeño obtenido (Goleman, et al., 2002). Además, estos autores distinguen dos tipos de liderazgo, el liderazgo resonante y el liderazgo disonante.

El *liderazgo resonante* es aquel que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Cuando el líder expresa con sinceridad sus valores y sintoniza con los colaboradores puede llegar a transformar positivamente su estado de ánimo incrementando la motivación y la energía en el trabajo. A esta reacción de influencia la denominan *resonancia*, la cual provoca que, cuando el líder se sincroniza con las emociones de los colaboradores se produzca un efecto de vibración emocional sobre el colaborador resonando la emoción positiva en él. Los autores originalmente lo denominan “*liderazgo primal*” siendo la resonancia el mecanismo por el cual se prolonga el impacto emocional del líder sobre los colaboradores.

En otro sentido, el liderazgo *disonante* implica la falta de armonía entre el líder y sus colaboradores provocando un distanciamiento y efectos negativos en los colaboradores. En este tipo de liderazgo, el líder que muestra comportamientos de enfado, el miedo, la apatía y la hosquedad induce en el colaborador una respuesta

básica de lucha o huida que incentiva los conflictos laborales.

Los autores consideran que el liderazgo emocionalmente inteligente oscila en una dimensión que va desde la resonancia a la disonancia, como dos polos opuestos que dependen de un par de variables, el tono emocional y la sincronía empática. El tono emocional del líder dependiendo de si es positivo o negativo provocará un impacto positivo o negativo en el colaborador. La sincronía empática es conceptualizada como empatía, entendiéndola como el grado de sincronía emocional que existe entre el líder y sus colaboradores. A mayor sincronía emocional entre ambos, más se acercan al polo de liderazgo resonante; y al contrario, cuanto más se aproximan a un tipo de liderazgo disonante (Goleman, et al., 2002). Los líderes emocionalmente inteligentes bajo este modelo alientan a sus colaboradores cierto grado de bienestar que les lleva a compartir las ideas, aprender los unos de los otros, asumir responsabilidades y contrarrestar las posibles variables contextuales que pueden afectar al grupo, por el contrario los disonantes son dinamitadores de relaciones.

Los autores toman como una referencia obligatoria para la comprobación de su postulado teórico las investigaciones realizadas en Johnson & Johnson (Cavallo y Brienza 2002) así como la propuesta de inteligencia emocional de Goleman, Boyatzis y McKee (2006). Realizan un perfil del líder en base a un conjunto de competencias que pueden ser medidas y desarrolladas. Al amparo del modelo propuesto de inteligencia emocional y aplicado al tipo de liderazgo se ha desarrollado el instrumento Emotional Competency Inventory (Hay Group, 2005) el cual se ha aplicado para demostrar evidencia empírica de la relación que hay entre su propuesta de inteligencia emocional y variables como



clima laboral y desempeño. (Boyatzis, 2008; Boyatzis, 2011; Boyatzis, Goleman, y Rhee 2000; Boyatzis y Sala ,2004; Cavallo y Brienza, 2002)

### 3) Liderazgo de servicio (*serviente*)

El concepto original de este tipo de liderazgo es *Servant-Leadership* y se debe a Robert Greenleaf. La idea que recoge este pensador estadounidense es que en el proceso del liderazgo los colaboradores son el objetivo, y la misión del líder es servirlos. Esa es parte de su grandeza como líder, ser siervo primero (Greenleaf, 1970). En su obra *El Siervo como Líder (The Servant as Leader, 1970)* se exponen las ideas básicas teóricas de este tipo de liderazgo que más tarde serían ampliadas por el continuador de su obra Larry Spears. Según Spears (1995), el liderazgo de servicio tiene como prioridad a los otros, y desde un punto de vista holista del trabajo, destaca la importancia de servir a los demás, promocionar un sentido de comunidad, así como facilitar el intercambio de poder en la toma de decisiones Esta idea de liderazgo contiene cuatro pilares básicos:

- a) Servir al prójimo: la motivación y el propósito principales de un líder de servicio es animar a que los colaboradores se desarrollen.
- b) Enfoque integral en el contexto laboral: el enfoque es que el puesto de trabajo debe de considerar a la persona en todos sus planos alentando a que se actúe en el trabajo como se es en la vida personal.
- c) Promover un sentido de comunidad: sostiene que solo la comunidad como grupos de individuos que son responsables solidarios el uno para el otro de forma individual y como una unidad pueden realizar una función de dotar de servicios “humanos”.

- d) Toma de decisiones participativa: en el liderazgo servidor el poder no se acapara ni acumula, sino que se comparte.

Según Smith (2005) de la bibliografía revisada sobre este tipo de liderazgo se confirman diez características personales como esenciales en la determinación del líder de servicio: saber escuchar, empatía, curación, conciencia, persuasión, conceptualización, prospectiva, sirviente de la organización, compromiso con el crecimiento de las personas, y comunidad.

A pesar del impacto y la buena acogida de los escritos de Robert Greenleaf, su teoría ha recibido numerosas críticas por la falta de apoyo empírico a la misma (Stone, Russell y Patterson, 2003). Algunos autores como Lee y Zemke (1993) argumentan que la teoría es poco realista y que no tiene en cuenta, entre otras cuestiones, los niveles de competencia entre individuos. De igual modo se le achacan sus postulados como religiosos más que empresariales a la hora de definir lo que es liderazgo. (Sendjaya, 2002)

No obstante, el punto fuerte de la teoría de liderazgo de servicio es que en el momento de su aparición dio un giro en la forma de entender el liderazgo. Se pasó a considerar como variables fundamentales el líder y la situación, al centrarse en el colaborador y de ahí al líder. El liderazgo de servicio destacó sobre todo la necesidad de tener en cuenta el punto de vista del colaborador en el proceso de liderazgo. Y sobre todo, abrió el camino a la importancia de la autorrealización del colaborador como el eje más importante para las organizaciones. A diferencia del liderazgo transformador donde el desarrollo personal y el empoderamiento de los colaboradores son vistos como un medio para lograr el objetivo organizacional, en el liderazgo de servicio la meta son los colaboradores.

#### 4) Liderazgo ético

Para la revisión de este tipo de liderazgo existe un trabajo realizado por Sofía Unda (2013) sobre el liderazgo ético en dirigentes universitarios que se utilizará como base de estudio. El liderazgo ético, que recoge muchas de las ideas anteriormente citadas, surge como respuesta a la necesidad de contar con líderes que tengan principios y valores éticos que den respuesta a las situaciones de corrupción, mal manejo de información contable y financiera que se iniciaron a principios de esta década. Solomon argumentó que:

... el ejemplo de los ejecutivos de los niveles más altos resulta de importancia crucial. Si es patente que ellos pasan por alto los principios y las disposiciones del código en su comportamiento, no hay probabilidades de que nadie más de los que trabajan en la compañía tome el código en serio. (Solomon, 2000, p. 53)

El liderazgo ético se entiende necesariamente desde un componente relacional que se explica a través de la calidad de las interacciones establecidas entre el líder y sus colaboradores, así como el líder consigo mismo (Unda, 2013). Aunque históricamente aparecen en los escritos de pensadores clásicos como Aristóteles, Sócrates, o Confucio, las bases éticas que deben de tener las grandes personalidades, la primera vez que aparece como un factor clave para el liderazgo fue con Chester Barnad (1938) que señaló que el liderazgo está compuesto esencialmente de dos dimensiones: ética o responsabilidad y técnica. Una de las definiciones más respetadas por la comunidad científica es la aportada por Brown, Treviño y Harrison (2005) que lo definen como la manifestación de la conducta adecuada a través de las acciones personales y las relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los colaboradores a través de la comunicación de dos vías: el refuerzo y la

toma de decisiones. Según Unda (2013), el liderazgo ético se relaciona con cuatro tipos de liderazgo: liderazgo transaccional, transformacional, resonante (ya que todos ellos se centran en la eficacia y desempeño organizacional), y por último, el liderazgo de servicio (al compartir con el ético la importancia de tener en cuenta y satisfacer las necesidades de los demás como objeto de actuación).

Dentro del reciente estudio del liderazgo, y su relación con la ética personal y organizativa, destaca la aportación de Brown et al., y Treviño et al. (2003, 2005) y los estudios de Kanungo y Mendoca (1996). Treviño y su equipo, a raíz de una serie de estudios (2005) y con la finalidad de medir el constructo, determinaron diez características para definir lo que es el liderazgo ético y poder sintetizar el constructo y generar una escala de medición. La escala se denomina *Ethical Leadership Scales* y contempla los siguientes factores:

1. Escuchar lo que los empleados tienen que decirle.
2. Aplicar medidas disciplinarias a los empleados que violan los estándares éticos.
3. Conducir su vida personal de manera ética.
4. Tener en la cabeza las mejores intenciones con relación a sus empleados.
5. Hacer siempre justicia y tomar decisiones equilibradas.
6. Ser dignos de confianza.
7. Discutir con los empleados sobre temas éticos o valores.
8. Exponer claramente ejemplos sobre cómo ser éticos y hacer las cosas correctamente en la organización.
9. Tener en mente los intereses de los empleados.

10. En el proceso de toma de decisiones, preguntar siempre a sus colaboradores sobre la mejor manera de hacer las cosas.

Un hallazgo importante de los estudios de Treviño es que el liderazgo ético está positivamente relacionado con la conducta ejemplar del líder, la justicia en las relaciones, la honestidad del líder, así como con la variable la influencia idealizada (*idealized influenced*) propia del liderazgo transformacional. También encontraron una relación positiva con el sentimiento de confianza en el líder y una relación negativa cuando los colaboradores perciben un abuso de autoridad (Treviño, 2005). Uno de los modelos de referencia más utilizados para determinar la composición de los factores del liderazgo ético es el de Kanungo y Mendoca (1996), el cual señala que las dimensiones éticas de este tipo de liderazgo son:

- a) Motivaciones del líder (por el cual la motivación que impulsa los comportamientos de los líderes debe ser altruista)
- b) La formación ética del carácter del líder
- c) Las estrategias de influencia empleadas por el líder se deben centrar en el empoderamiento de las personas (*empowerment*)

Este modelo ha sido de referencia para alguno de los estudios empíricos más importantes que se han realizado sobre liderazgo ético (Khuntia y Suar, 2004).

El liderazgo ético se deriva de una dimensión personal y de los valores que como persona definen al líder. Tal y como se aprecia en esta teoría, y que recoge la obra de Sonnenfeld y Gómez, el liderazgo ético se explica desde una dimensión personal. En este sentido, “*sin comportamiento ético personal no hay liderazgo ético*” (Sonnenfeld, 2010, p. 109). Con respecto a los valores los diversos autores de la literatura revisada coinciden

en que en el líder ético, los valores y principios que más frecuentemente se encuentran son la integridad, la honestidad (Bennis, 2001; Badaracco y Ellsworth, 1989), y la responsabilidad. (Barnad, 1938)

Recientemente se ha publicado una importante meta-análisis que confirma la validez de criterio del liderazgo ético con las siguientes variables: actitud de los trabajadores, el desempeño laboral, y las evaluaciones de sus líderes (Thomas y Feldman, 2015). Una de las últimas tendencias del estudio del liderazgo ético es analizar si tiene impacto en aspectos como, clima laboral, equidad, justicia, resultados organizacionales, y la satisfacción laboral. En este sentido existen escasos estudios que destacan como el liderazgo ético se relaciona positivamente con el desempeño laboral (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, y Christensen, 2011; Bouckennooghe, Zafar, y Raja, 2014 y Pucic, 2015). Tal y como afirma Gil et al., (2016) la investigación empírica no ha permitido establecer todavía, de manera concluyente, cuáles son los procesos que subyacen a las dimensiones éticas del liderazgo moral. De igual manera, las tentativas de elaboración de instrumentos de medida del liderazgo moral han sido escasas. Las propiedades psicométricas de los cuestionarios desarrollados dificultan la validación del constructo y el progreso teórico de este modelo. (Brown et al., 2005; Riggio, Zhu, Reina y Maroosis, 2010)

##### 5) Liderazgo auténtico

En estos últimos años surge con fuerza la teoría del liderazgo auténtico dentro del desarrollo de la Psicología Positiva. El concepto de “autenticidad” tiene una larga tradición desde la época de la Grecia clásica y pasa por la Psicología Humanista (Avolio y Gardner, 2005). Tal y como describen Moriano, Molero y Lévy- Mangin (2011), la aplicación de este concepto al campo del li-

derazgo surge hace aproximadamente una década con un gran auge, en los últimos años, tanto a nivel académico como el contexto aplicado, debido a dos razones: la situación de crisis económica que se arrastra desde hace años, y el comportamiento decepcionante de los líderes políticos a la hora de respuestas efectivas ante la situación generada. Por ello, se recogen las ideas previas del liderazgo de servicio y del liderazgo ético para demandar un tipo de liderazgo basado en principios, valores éticos y morales. Al mismo tiempo, esta demanda de un nuevo tipo de liderazgo se asocia con el auge de la Psicología Positiva donde se empieza a estudiar cómo el liderazgo se relaciona con los aspectos de la autorrealización de los colaboradores. La Psicología Positiva ha cambiado el enfoque de la psicología tradicional y se ha centrado en el desarrollo de las cualidades positivas y el desarrollo de las fortalezas de las personas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Dentro de la Psicología de las Organizaciones, este enfoque se ha aplicado al análisis del comportamiento organizacional positivo y al capital psicológico positivo (Luthans, 2002; Luthans, Avolio, Avey, y Norman, 2007). Y aplicado al liderazgo, esta nueva orientación ha dado como resultado el liderazgo auténtico.

La primera publicación sobre el liderazgo auténtico se titula *Authentic Leadership: A Positive Development Approach* (Luthans y Avolio, 2003) y aparece como un capítulo del libro *Positive Organizational Scholarship*, con la finalidad de integrar el trabajo de Luthans (2002) sobre conducta organizacional positiva y el trabajo de Avolio (1999) sobre desarrollo de liderazgo y ciclo de vida. La conducta organizacional positiva (Luthans, 2002) es definida como el estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas de las personas, orientadas positivamente, que pueden ser medi-

das, desarrolladas y gestionadas para el beneficio de la organización (Luthans, 2002). El modelo de liderazgo auténtico integra estos planteamientos al plantear que los líderes auténticos son capaces de fomentar entre sus colaboradores este tipo de capacidades y comportamientos positivos, los cuales a su vez, predicen positivamente el rendimiento organizacional (Yammarino, Dionne, Schiriesheim, Dansereau, 2008).

El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los colaboradores (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, y Peterson, 2008).

La idea central del liderazgo auténtico es que este tipo de líderes lo que hace es acelerar el desarrollo de la autenticidad de los colaboradores. Este incremento de la autenticidad de los colaboradores contribuirá a su bienestar y al logro de un verdadero rendimiento que sobrepasa expectativas y que se mantiene a lo largo del tiempo favoreciendo que aparezcan efectos positivos en las organizaciones en las que trabajan. (Valsania, 2014)

Walumbwa et al., (2008) agruparon los diversos comportamientos que muestran los líderes auténticos en cuatro dimensiones que posteriormente fueron operacionalizadas en el instrumento que está siendo utilizado en las diversas investigaciones que se están realizando actualmente denominado *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ, Walumbwa et al., 2008). Esta herramienta ha sido traducida y validada en distintos idiomas. En 2011, Moriano, Molero y Lévy-Mangin publican la adaptación y validación de este instrumen-

to al castellano. Las cuatro dimensiones que conforman el liderazgo autentico son: - Conciencia de sí mismo, Procesamiento equilibrado, Perspectiva moral internalizada, Transparencia relacional.

Diversas investigaciones, utilizando el ALQ, sugieren que este tipo de liderazgo permite mejorar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy y Caza, 2010; Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009; Walumbwa et al., 2008). De igual modo, estudios en diferentes culturas como China (Walumbwa et al., 2008), Estados Unidos (Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, Luthans, Avey y Oke, 2009), Kenia (Walumbwa et al., 2008) y Nueva Zelanda (Caza et al., 2010), apuntan que el liderazgo autentico está positivamente relacionado con el capital psicológico colectivo, la satisfacción laboral y la satisfacción de los colaboradores con el líder, las conductas de ciudadanía organizacional, la confianza, el compromiso organizacional y el rendimiento laboral.

### Metodología

Para la realización de este estudio cualitativo y poder determinar qué modelo teórico de liderazgo se ajusta con mayor grado de ajuste las necesidades de una eficiente y ética gestión de la responsabilidad social, se han seguido las siguientes fases.

En primer lugar, se ha realizado, tal y como se ha descrito en el anterior apartado, una revisión del estado del arte de las dos variables de análisis: *1. Responsabilidad social* *2. Modelos teóricos de liderazgo*. Se inició la revisión por la variable de responsabilidad social obteniéndose una conceptualización y una descripción de las dimensiones y factores que la componen a través de la integración de dos de las aproximaciones más validadas internacionalmente.

En segundo lugar, una vez se tenía analizada esta información, se desagregó el concepto de responsabilidad social en los criterios e indicadores que, a juicio de los investigadores y en base a la revisión teórica realizada, deberían cumplir las diversas propuestas de liderazgo a evaluar para determinar su ajuste a las necesidades de gestión eficiente y ética de la responsabilidad social. Inicialmente, se concluyeron los siguientes criterios de análisis con una serie indicadores que permiten su evaluación posterior:

**Tabla 1.** Matriz inicial de análisis. Responsabilidad social y liderazgo

CRITERIO	INDICADOR
1. Dimensión ética personal	1.1. Componente ético y moral 1.2. Congruencia 1.3. Autoconciencia para ser un modelo de conducta ejemplar
2. Dimensión ambiental	2.1. Preocupación por el medio ambiente
3. Dimensión social	3.1. Transparencia Informativa 3.2. Beneficio del colectivo por encima del personal
4. Dimensión gestión	4.1 Influencia hacia una visión compartida e integral de responsabilidad social 4.2. Orientación hacia resultados en la gestión de la responsabilidad social

**Fuente:** autores, 2018

En tercer lugar, el equipo de investigadores se centró en una revisión exhaustiva de los modelos teóricos emergentes de liderazgo y de los diferentes tipos de líderes que se desprenden de ellos. Este análisis permitió,

además de observar con detalle las recientes visiones existentes sobre el liderazgo, completar la matriz de criterios e indicadores con unos nuevos que se incorporaron, y que permiten evaluar, algo tan importante como es la validez de constructo y su fundamentación científica. De nada serviría disponer de una comparación y posterior propuesta de un modelo teórico si este carece de validez científica. Por ello, el equipo investigador consensuó la introducción en la matriz de evaluación de un nuevo criterio denominado: Fundamentación teórica y de los indicadores que lo componen:

**Tabla 2.** Criterio fundamentación teórica

CRITERIO	INDICADOR
5. Fundamentación teórica	5.1. Marco teórico robusto 5.2. Herramienta-Cuestionario de medición con propiedades adecuadas psicométricas 5.3. Evidencia empírica relacionada con factores de gestión organizacional

**Fuente:** autores, 2018

A continuación, debido a que cada criterio e indicadores en su conceptualización eran distintos entre sí y aportaban de forma distinta a la evaluación final, se les asignó diferentes pesos en su aporte al resultado global. Por ello, se determinaron ponderaciones porcentuales distintas en criterio e indicadores cuyo sumatorio final de todos ellos debería ser del 100%. Con esta ponderación de criterios e indicadores, se facilitaba un modelo de comparación específico compuesto de dos grandes factores de análisis: el primero el de fundamentación científica de la teoría (criterio de fundamentación científica), y el segundo el factor más ajustado a la responsabilidad social que se medía a través de los criterios social, ética, gestión y medioambiente. Finalmente, la matriz de análisis comparativo se compone de los siguientes 5 criterios y de sus 11 indicadores con su respectiva ponderación:

**Tabla 3.** Matriz ponderada

Criterios	% Ponderado Criterios	Indicadores	% Ponderación Indicadores
Fundamentación Teórica	50%	Marco teórico robusto	30%
		Herramienta- Cuestionario de medición con propiedades psicométricas	10%
		Evidencia empírica relacionada con factores de gestión organizacional	10%
Gestión	5%	Influencia hacia una visión compartida de responsabilidad social	2,50%
		Orientación hacia resultados en la gestión de la responsabilidad	2,50%
Social	10%	Transparencia Informativa	5%
		Beneficio del colectivo por encima del personal	5%
Medio-Ambiente	10%	Preocupación por el medio ambiente	10%
Ética-Personal	25%	Componente ético y moral	18%
		Congruencia	4%
		Autoconciencia para ser un modelo de conducta ejemplar	3%

**Fuente:** autores, 2018

---

Una vez dispuesta la matriz completa de doble entrada de análisis comparativo, y aclarados los conceptos e indicadores a evaluar, se dispuso su cumplimentación de forma individual por parte de cada uno de los investigadores jueces expertos.

La escala utilizada para establecer la respuesta fue la siguiente, según nivel de cumplimiento del indicador:

*Alto*= Nivel de cumplimiento más que aceptable con evidencias corroboradas que demuestran este nivel. Alto nivel de desarrollo y/o desarrollo teórico que podría considerarse entre un 80-100% de aceptación

*Medio*= Tiene un aceptable cumplimiento aunque no en su totalidad por lo que no puede ser considerado que lo cumpla en su totalidad. Que podría considerarse entre un 50-79,99 de aceptación

*Bajo*= Nivel inferior por inexistencia del indicador en la teoría, o por inconsistencias encontradas que le impiden cumplir con el indicador en un grado de aceptable (medio.). Podría considerarse entre un 0-49,99% de aceptación.

A estas respuestas se les permitió ampliarlas con explicación cualitativa con el fin de disponer mayor concreción en el estudio.

Posteriormente, se analizaron de forma las respuestas individuales buscando una correcta validación cualitativa y de un correcto acuerdo interjueces intentando reducir la probabilidad de que el acuerdo manifestado inicialmente se debiese al azar. Para finalizar, tras la validación realizada, se consolidaron las respuestas en

la matriz comparativa definitiva de resultados (ver tabla 4).

## Resultados

A continuación, en las siguientes figuras y tablas se describen los resultados obtenidos al comparar las diversas teorías sobre el liderazgo con los indicadores de análisis y contraste desarrollados para operativizar la variable responsabilidad social.

En primer lugar, se visualiza la matriz consolidada con las valoraciones cualitativas realizadas por el equipo de investigación (ver tabla 4). De ahí se describen en la tabla 5 el conjunto de valoraciones obtenidas de cada teoría de liderazgo al llevar la valoración cualitativa de Alto, Medio, Bajo obtenida por cada indicador a una escala cuantitativa de equivalencias donde Alto=1, Medio=0,50, y Bajo=0. Una vez aplicada la conversión de la valoración cualitativa a la cuantitativa el valor obtenido se multiplica por la ponderación establecida al indicador. Posteriormente, se describe un análisis comparativo por nivel de cumplimiento de indicadores (ver tabla 4), seguido de un análisis individual de contraste de cada teoría de liderazgo con los cinco criterios de la matriz de evaluación (figuras, 3,4,5,6,7).

Para concluir, se recoge en la figura 8 el resumen de las puntuaciones porcentuales de cumplimiento que sitúa a la teoría de liderazgo auténtico como la propuesta más ajustada a los alineamientos establecidos en este estudio para responder a las exigencias derivadas de una gestión eficiente y ética de responsabilidad social.

**Tabla 4.** Matriz consolidada evaluaciones cualitativas

MODELO TEÓRICO LIDERAZGO	CRITERIOS E INDICADORES RESPONSABILIDAD SOCIAL										
	Fundamentación Científica			Gestión		Social		Ambiental	Ética-Personal		
	Marco teórico robusto	Herramienta-cuestionario de medición con propiedades psicométricas	Evidencia empírica relacionada con factores de gestión organizacional	Influencia hacia una visión compartida de responsabilidad social	Orientación hacia resultados en la gestión de la responsabilidad	Transparencia informativa	Beneficio del colectivo por encima del personal	Preocupación por el medio ambiente	Componente ético y moral	Congruencia	Autoconciencia para ser un modelo de conducta ejemplar
Liderazgo transformacional	Alto (Sólido)	Alto MLQ)	Alto. Si (ha sido el modelo base más utilizado)	Medio_hacia una visión compartida pero no necesariamente de RS	Medio_hacia resultados pero no necesariamente asociados a indicadores de RS	Medio_Sí, pero más que nada explica que el colaborador debe estar informado más que una actitud de transparencia interna y externa	Alto	Bajo	Medio, secundario como una forma de influenciar pero no la base de la relación con los colaboradores ni en la toma de decisiones	Alto	Bajo_No, más que autoconciencia se destaca la autoeficacia
Liderazgo resonante	Alto, críticas a su modelo conceptual de inteligencia emocional	Alto, (Emotional Competency Inventory-Autoinforme)	Alto	Medio, tan solo aparece un estilo de liderazgo dentro de su modelo denominado visionario	Medio, hacia resultados pero no necesariamente asociados a indicadores de RS	Bajo	Alto	Bajo	Bajo_No desarrollado en plenitud	Alto	Alto
Liderazgo de servicio-sirviente	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto_, es una de los puntos clave de la teoría	Bajo	Bajo	Bajo, aunque se le supone	Bajo
Liderazgo ético	Medio(en desarrollo)	Bajo (Ethical Leadership Scale con baja validez)	Medio_(Débil, en desarrollo falta mucho desarrollo empírico)	Bajo_No se centra en explicar cómo tener una visión compartida y de ahí no de RS	Bajo	Alto	Medio (aunque no se explica con claridad)	Bajo	Alta_ es la parte central	Alto	Alto
Liderazgo auténtico	Alto	Alto (ALQ)	Alto	Medio_Sí hacia una visión compartida pero no necesariamente de RS	Medio_Sí hacia resultados pero no necesariamente asociados a indicadores de RS	Alto	Alto	Bajo	Sí, es una de las bases conceptuales de la teoría y uno de los pilares del liderazgo	Alto	Bajo

Fuente: autores, 2018



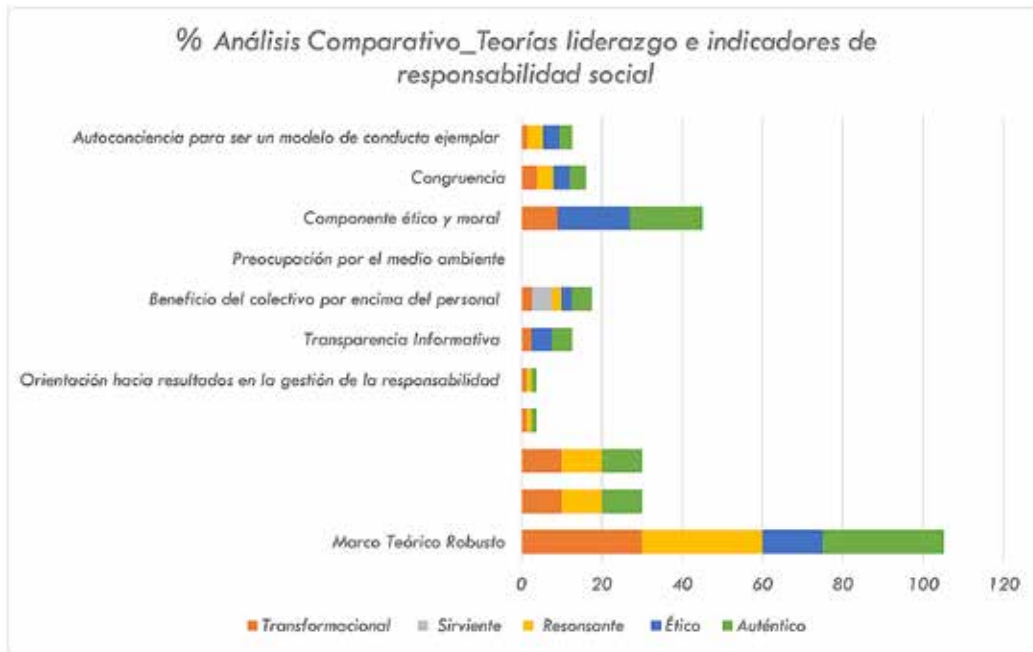
**Tabla 5.** Resultados análisis comparativo teorías liderazgo e Indicadores Responsabilidad Social

TRANSFORMACIONAL SIRVIENTE RESONANTE ÉTICO AUTÉNTICO

CRITERIOS	% Ponderado Criterios	Indicadores					
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	50%	Marco teórico robusto	30	0	30	15	30
		Herramienta- cuestionario de medición con propiedades psicométricas	10	0	10	0	10
		Evidencia empírica relacionada con factores de gestión organizacional	10	0	10	0	10
GESTIÓN	5%	Influencia hacia una visión compartida de Responsabilidad Social	1,25	0	1,25	0	1,25
		Orientación hacia resultados en la gestión de la responsabilidad	1,25	0	1,25	0	1,25
SOCIAL	10%	Transparencia Informativa	2,5	0	0	5	5
		Beneficio del colectivo por encima del personal	2,5	5	2,5	2,5	5
MEDIO AMBIENTE	10%	Preocupación por el medio ambiente	0	0	0	0	0
ÉTICA-PERSONAL	25%	Componente ético y moral	9	0	0	18	18
		Congruencia	4	0	4	4	4
		Autoconciencia para ser un modelo de conducta ejemplar	1,5	0	4	4	3
		<b>Total</b>	<b>72%</b>	<b>5%</b>	<b>63%</b>	<b>48,5%</b>	<b>87,5%</b>

Fuente: autores, 2018

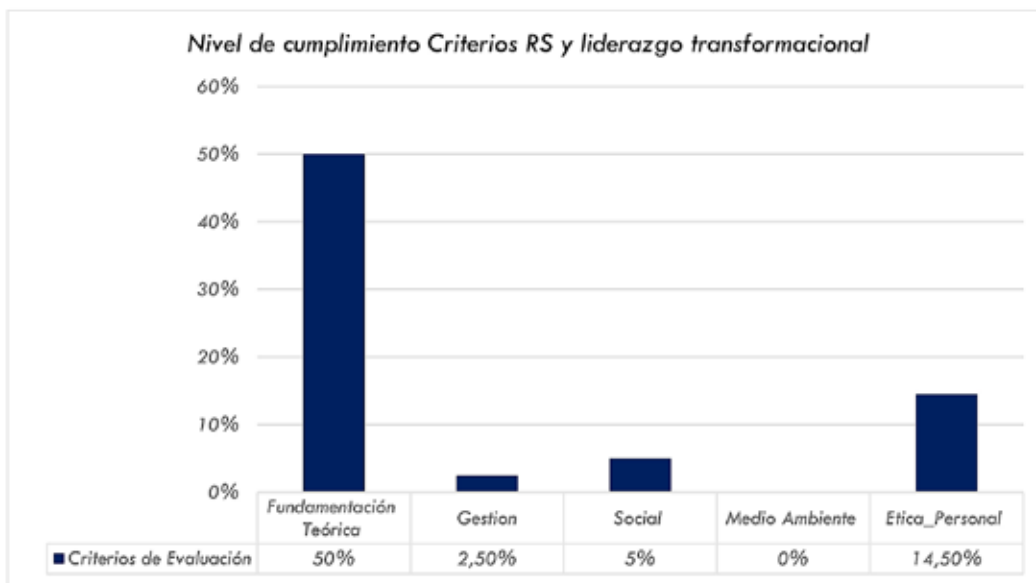
## Análisis comparado por cumplimiento de indicadores



**Figura 2.** Análisis Comparativo\_Teorías liderazgo e indicadores de responsabilidad social

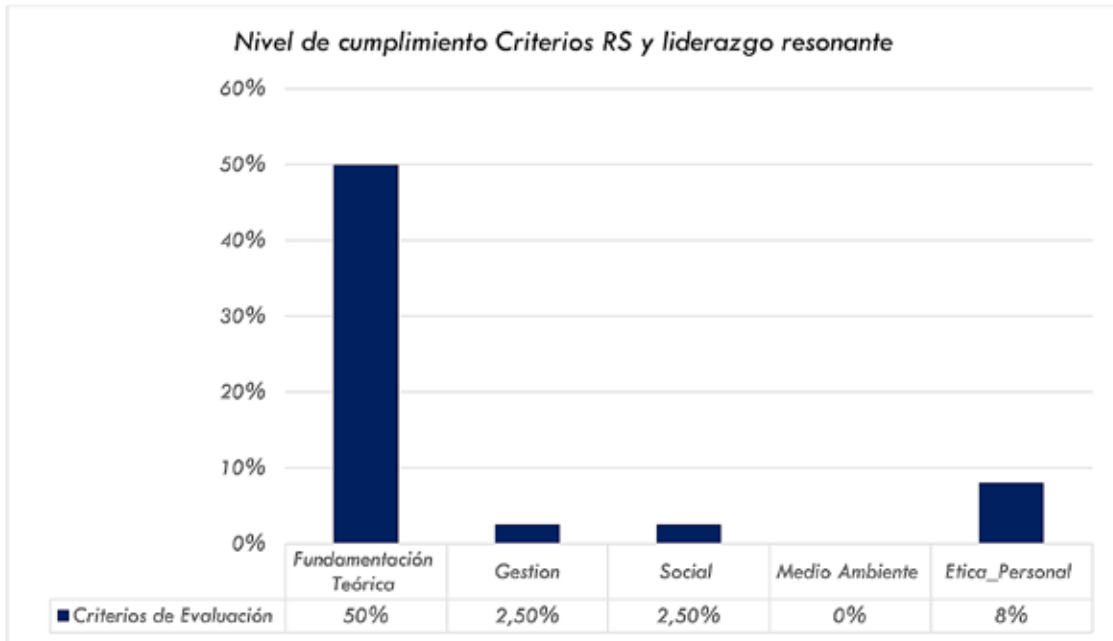
**Fuente:** autores, 2018

## Análisis por criterio



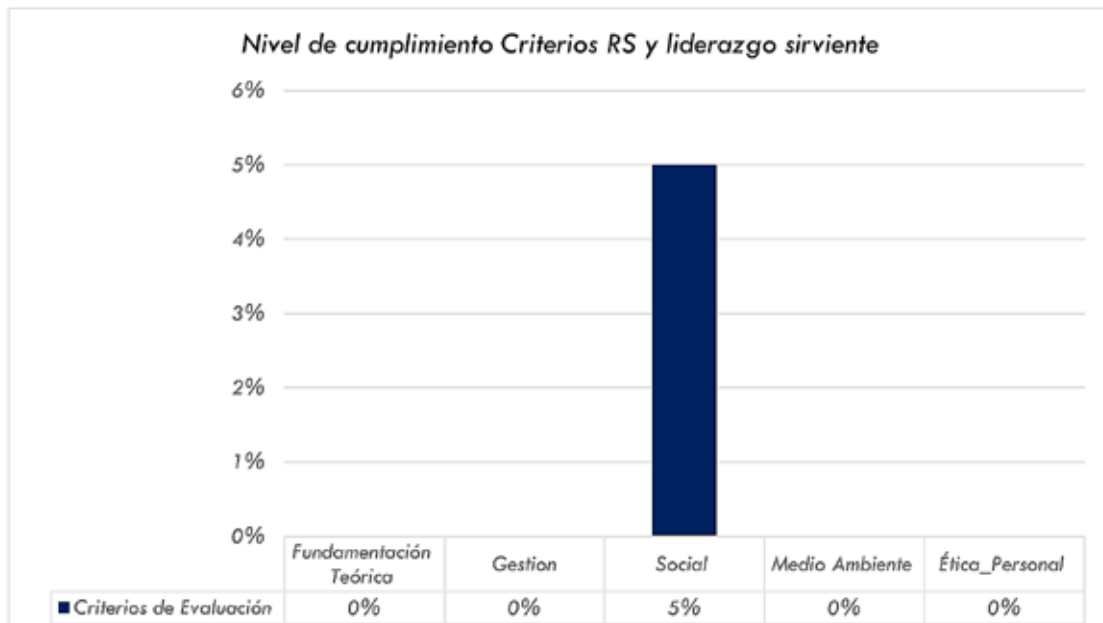
**Figura 3:** Nivel de cumplimiento criterios responsabilidad social y liderazgo transformacional

**Fuente:** autores, 2018



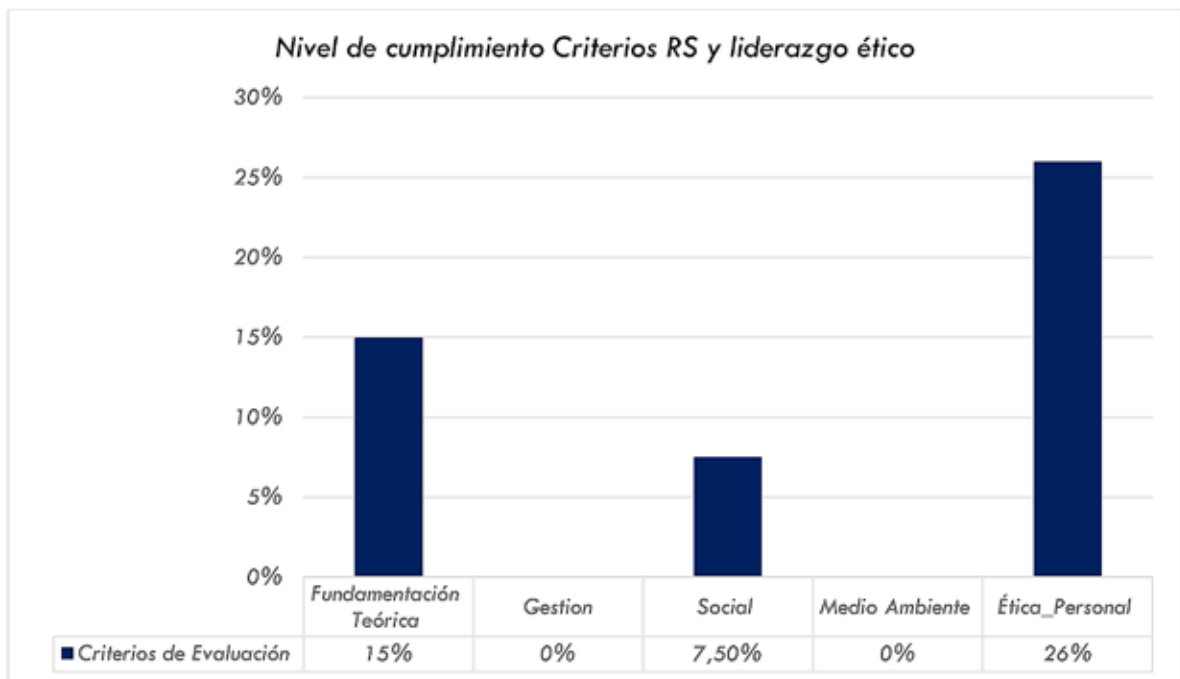
**Figura 4.** Nivel de cumplimiento criterios responsabilidad social y liderazgo resonante

**Fuente:** autores, 2018



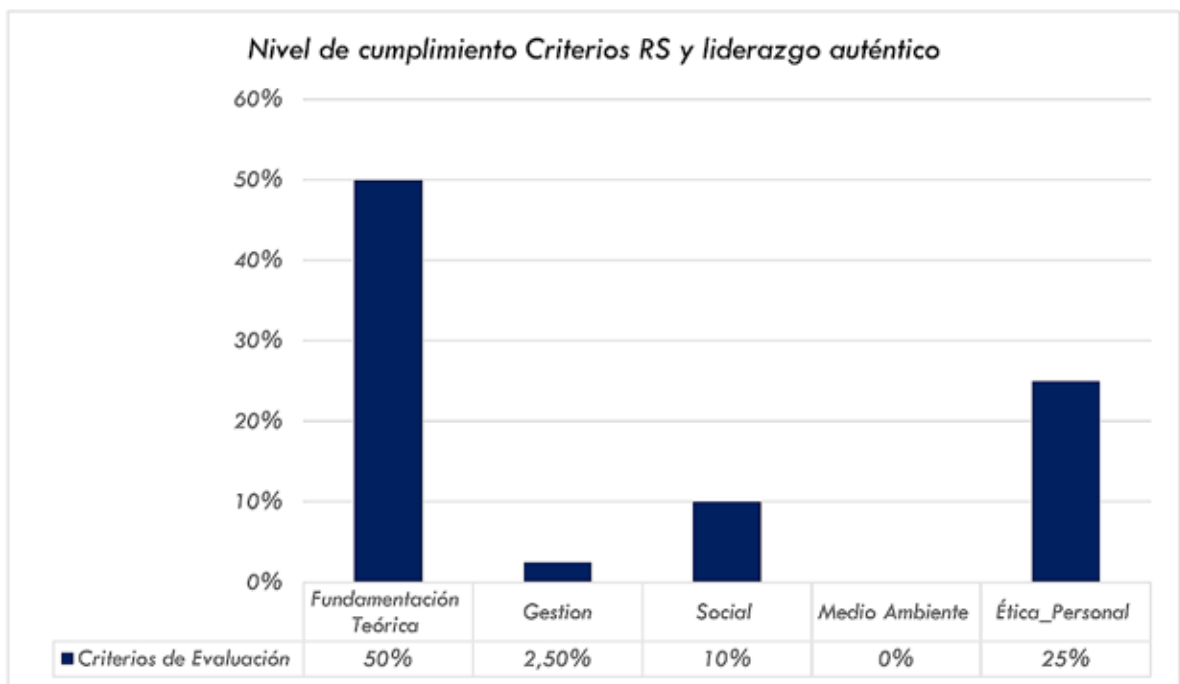
**Figura 5:** Nivel de cumplimiento criterios responsabilidad social y liderazgo sirviente

**Fuente:** autores, 2018



**Figura 6:** Nivel de cumplimiento criterios responsabilidad social y liderazgo ético

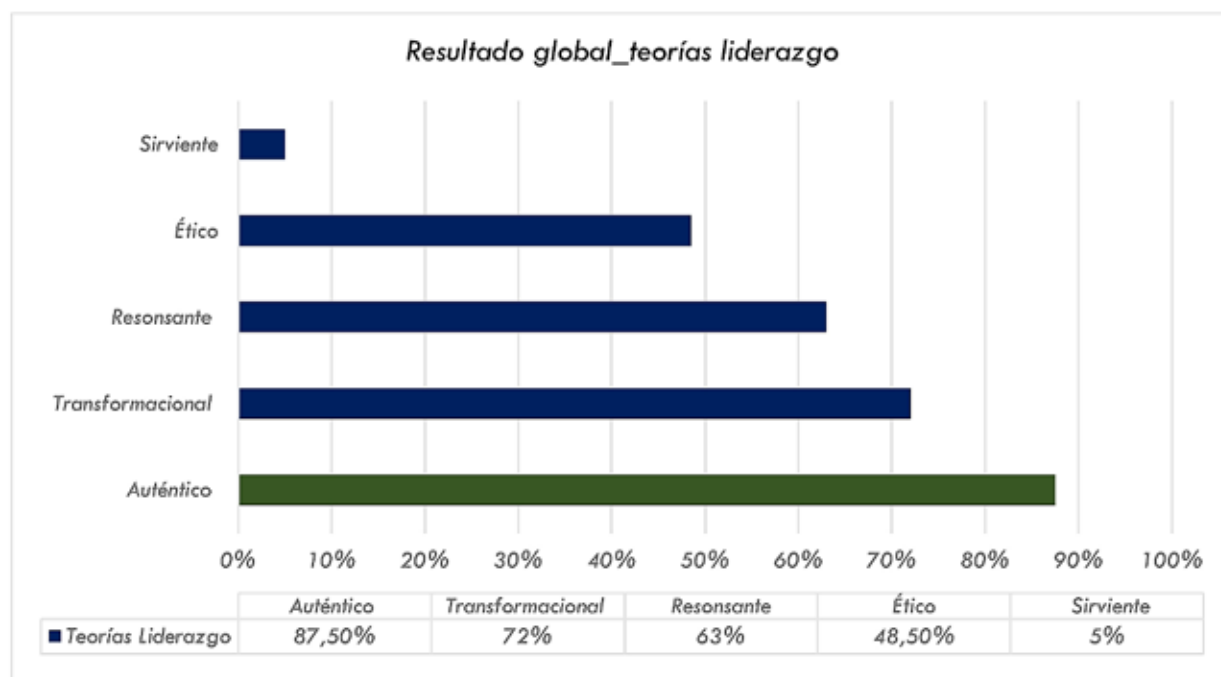
**Fuente:** autores, 2018



**Figura 7:** Nivel de cumplimiento criterios responsabilidad social y liderazgo auténtico

**Fuente:** autores, 2018

## Resultado final comparado



**Figura 8.** Análisis comparado puntuación final nivel de cumplimiento

**Fuente:** autores, 2018

Por tanto, se han obtenido los siguientes resultados principales:

1. El liderazgo auténtico es quien alcanza mayor porcentaje global de cumplimiento con 85,50%, seguido del transformacional con 72% y del liderazgo resonante del 63%.
2. El liderazgo sirviente es el modelo teórico con menor puntuación global alcanzada con un 5% seguido del liderazgo ético con un 48,5%.
3. El liderazgo transformador, auténtico y el resonante alcanzan la mayor puntuación ponderada en el criterio de fundamentación teórica.
4. Las teorías de liderazgo sirviente y ético disponen de una escasa valoración en el criterio de fundamentación teórica.
5. Ninguno de los modelos de liderazgo obtiene el 100% de la puntuación establecida para el criterio de gestión con orientación hacia la responsabilidad social. Los más puntuados en esta dimensión son el liderazgo transformador y el auténtico con valoraciones cualitativas de nivel medio en los dos indicadores que la configuran.
6. El liderazgo auténtico es el único que cumple con el 100% de las puntuaciones establecidas para el criterio de Ética-Personal a través de sus tres indicadores de medición.
7. Ninguno de los modelos de liderazgo cumple con el indicador de preocupación medioambiental siendo una de las dimensiones en las que se asienta la gestión de responsabilidad social.

## Discusión y conclusiones

La implantación con más fuerza de los modelos de gestión organizacionales a través de la incorporación de los objetivos y requerimientos de una gestión integral basada en la responsabilidad social necesita de líderes capaces de llevarlo a la práctica, con convicción personal y con dominio profesional del área. La responsabilidad social no es una moda pasajera en la gestión, es el compromiso voluntario que hoy en día cada vez más organizaciones asumen como eje central de su direccionamiento estratégico y operacional. Entre otras cosas porque además de que se responde a las necesidades y expectativas de los *stakeholders*, genera beneficios económicos a las organizaciones que emprenden este camino.

El objetivo inicial del estudio era realizar un análisis sobre cuál es el modelo teórico de liderazgo que más se puede ajustar a las necesidades de una gestión organizacional eficiente y ética basada en los principios y fines de la responsabilidad social. Hay que precisar que no se trataba de elaborar un perfil del líder responsable socialmente con un listado de competencias determinadas, sino revisar las teorías de liderazgo existentes para evitar ofrecer nuevos conceptos de liderazgo que únicamente hacen perder el sentido científico del constructo e inundan el mercado con nuevas etiquetas sin sustento. Por ello, el equipo investigador se centró exclusivamente en la conceptualización de responsabilidad social, y las teorías del liderazgo emergentes de nueva aparición. Los resultados obtenidos parecen indicar que el liderazgo auténtico es el modelo que más se podría ajustar a tal fin, ya que esta teoría alcanzó la puntuación porcentual más alta de los cinco modelos analizados con un 87,5% de cumplimiento global.

Al realizar la comparación entre los cinco modelos de

liderazgo hay que tener en cuenta que nos hemos centrado en dos grandes factores: 1. Fundamentación teórica y 2. Factor extraído de la conceptualización de los que es la responsabilidad social y que se ha dividido en cuatro criterios: Gestión, ambiental, social y ético personal. A través de los resultados obtenidos y de la revisión bibliográfica ejecutada, se observa que el liderazgo sirviente y el ético actualmente no tienen una fuerte fundamentación teórica corroborada de cómo se produce el proceso de influencia del líder al colaborador, que es la parte medular por el cual se define el liderazgo (Yukl; 2010). No hay suficiente evidencia empírica al respecto, y todavía ambas teorías por el momento ya que están en desarrollo no disponen de herramientas de evaluación con la suficiente validez psicométrica (Gil et. al, 2016). Por esta falta de fundamentación teórica quedan relegados a las últimas puntuaciones en la comparación realizada dado que es necesario disponer de una validez de constructo robusta de la teoría que asegure una correcta base científica para su correcta asunción práctica. En cambio las otras teorías, liderazgo auténtico, resonante, y transformador, sí que tienen una consolidada base teórica con cuestionarios de evaluación validados, y que han sido aplicados como herramientas para comprobar la relación de sus propuestas con diversas variables laborales.

Si bien es cierto, que aunque ninguna de estas tres teorías recoge la importancia del aspecto medioambiental de forma explícita y directa, podría contemplarse y recuperar este criterio medio ambiental a través de las conductas normativas y éticas que tengan en cuenta el impacto medio ambiental como estratégico.

De igual modo estas tres teorías, aunque se señale en su marco teórico la importancia de que el líder abandere la generación y defensa de una visión or-

ganizacional compartida, no la ajustan a una visión que recoja los principios de la responsabilidad social. Sobre todo esta particularidad aparece con fuerza en el liderazgo transformacional. Es lógico, puesto que lo que intentan estas teorías es enfatizar cómo el líder puede transmitir la visión de la organización sin más. Esta falta de ajuste se podría corregir al introducir en la visión de la organización los principios, fines, y objetivos estratégicos derivados de su alineación con la responsabilidad social., tal y como se propone desde la Comisión Europea (2001), como de la ISO 26000. Es decir si la responsabilidad social es tratada en el contexto organizacional como un modelo integral de gestión estratégica y como un fin, no como un medio, pasa a ser parte de la visión y misión organizacional, y de ahí los líderes pueden ser agentes replicadores de la misma en sus colaboradores.

La gran diferencia que existe entre las teorías de liderazgos analizados se encuentra en la dimensión que consideramos más importante del modelo de gestión bajo principios de responsabilidad social: el componente ético-personal. Es aquí donde radican por ejemplo las divergencias teóricas del liderazgo auténtico con el resto de teorías. Tal y como describe Moriano et al., (2011) con respecto al liderazgo ético se diferencia en que el liderazgo auténtico no solamente utiliza una dirección moral para guiar e impulsar un comportamiento ético en los colaboradores. El liderazgo auténtico abarca más que el ser ético, ya que descansa en otros tres componentes: conciencia de uno mismo, un procesamiento de la información equilibrado, y transparencia en las relaciones entre el líder y los colaboradores (Walumbwa et al., 2008). La diferencia con el liderazgo transformacional es que el liderazgo auténtico se entiende como un proceso de intercambio

por el cual el líder influye en los colaboradores, y no por el carisma o inspiración del líder como argumenta el liderazgo transformacional, sino por el carácter del líder, su dedicación y su conducta ejemplar y transparente. Al mismo tiempo el líder transformacional tiene como uno de sus objetivos desarrollar líderes en los colaboradores, en cambio en el liderazgo auténtico el objetivo es desarrollar la autenticidad en ellos. En el liderazgo resonante no se hace prácticamente mención al factor ético, ni como dimensión, ni como uno de los estilos de dirección que podría utilizar el líder (Goleman, et al. 2002). De igual modo, tan poco aparece con claridad el componente ético, sucede con el liderazgo sirviente que al centrarse más en los servidores para intentar cubrir sus necesidades e inspiraciones. (Greenlaf, 1997)

El segundo objetivo de este estudio era lanzar la propuesta de apoyar la implementación en el mundo de las organizaciones, independientemente de su tipología y objetivos, del modelo del liderazgo auténtico. Defendemos este tipo de liderazgo por varias razones:

1. Respuesta teórica de un modelo de liderazgo que con evidencia empírica demostrada recupera la importancia de la ética, de la integridad, del valor de la autenticidad en el mundo organizacional. Ante una sociedad que se despierta diariamente con temas de corrupción en todas sus esferas y, que es motivo de preocupación<sup>2</sup> en casi todos los países del mundo; se necesitan alternativas teóricas que den el salto a su aplicación para dar respuestas y soluciones pragmáticas. Una respuesta es el desarrollo de la autenticidad de sus líderes para promover el cambio en la crisis de valores provocada por líderes destructivos, corruptos y amorales. Es preciso

---

que la alta gerencia, los directivos con alto poder formal, sean agentes de cambio y faciliten la adquisición y transmisión de una nueva forma de hacer las cosas. Los líderes auténticos tienen altos estándares éticos que guían su conducta y su toma de decisiones manifestando comportamientos ejemplares hacia los demás. Esto es justamente lo que se necesita en el siglo XXI.

2. Modelo de liderazgo al cual es viable asumir los objetivos y los pilares de la gestión de la responsabilidad social al existir bastante concordancia entre ambos, ya que comparten dimensión social y ética. Si unimos el desarrollo y aplicación de modelos de gestión basados en la responsabilidad social, y estos son impulsados por líderes auténticos, podemos ir organizando un cambio en la sociedad desde el contexto organizacional. A esta propuesta de cambio se deberían unir sobre todo el sector educativo como motor de siembra de los futuros profesionales y de valores ciudadanos.
3. Sustento empírico que demuestra que este tipo de liderazgo repercute en mejoras organizacionales, clima laboral, justicia organizacional, y en el desarrollo del capital psicológico positivo. Los líderes auténticos a través de una alta conciencia de sí mismo, un procesamiento equilibrado de los datos y hechos que perciben, una alta perspectiva moral internalizada y transparencia de relación con los demás producen cambios significativos.

Como comentario final, destacamos como buena práctica a expandir<sup>3</sup>, la importancia trascendental y el compromiso responsable con la ciudadanía, que las empresas cumplan a través de las diversas políticas y

programas de desarrollo organizacional con sus valores organizacionales. Es decir, que tanto empresas públicas, privadas, no gubernamentales, como instituciones educativas, partidos políticos, dispongan y cumplan de forma tácita y expresa con los valores que representen los principios éticos y universales que demanda la sociedad. Estos valores quienes tienen que ser ejemplo, de congruencia, de autenticidad, en su realización y puesta en práctica, son los líderes auténticos.

Es necesario poseer en el interior de la organización una declaración tácita de valores que hayan sido contruidos por sus grupos de interés, así como de las conductas específicas asociadas a cada valor. En estos valores organizacionales se deberían incorporar valores con corte ético, orientación a los resultados, y declaraciones de aquellas formas de trabajar en eficacia y eficiencia, que bien podrían estar alineados con la gestión de la responsabilidad social. Si no hubiera conductas, comportamientos específicos, debidamente explicitados, socializados y utilizados en los subsistemas de desarrollo organizacional y en las relaciones con sus *stakeholders* simplemente se quedarían en un listado de términos que aparecen en las paredes de los despachos y en la web organizacional sin más transcendencia. Al mismo tiempo, como parte de la estructura organizacional, este conjunto de valores y conductas deben ser el primer componente del perfil competencial de los diferentes puestos organizacionales, y en especial, de los líderes auténticos. De igual modo, se debería tener un código de conducta que recoja todos los principios y valores incluyendo las formas éticas de mantener las diversas interrelaciones con los actores o *stakeholders* (proveedores, clientes, trabajadores comunidad, etc.). Para finalizar, se recomienda, que las conductas asociadas a cada valor organizacional se integren en la me-



dición de evaluación de desempeño para sellar la aplicación real de los comportamientos que definen cada valor en la organización.

#### Notas

- <sup>1</sup> De todos es sabido que las malas prácticas que utilizaron algunas empresas como Nike, Chevron, y más recientemente Volkswagen afectaron su imagen corporativa y de ahí, a sus ventas.
- <sup>2</sup> En España por ejemplo, la corrupción es la segunda preocupación en orden de importancia después del paro (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2017).  
2. Según el Informe de Transparencia Internacional, de 176 naciones el Ecuador ocupa la posición número 120.
- <sup>3</sup> Actualmente el Instituto Tecnológico Superior Cordillera-Ecuador se encuentra desarrollando esta buena práctica en alineación de su modelo pedagógico a la gestión y desarrollo organizacional.

#### Referencias

Argandoña, A. e Isea, R. (2011): ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones, *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, IESE, p. 8.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., y Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Badaracco, J. L. y Ellsworth, R. (1989). *Leadership and the quest for integrity*. Boston: Harvard Business School Press.

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA

Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bennis, W. (2001) (3ª edic). *Dirigir personas es como adiestrar gatos*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., y Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On and J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R. E., y Sala, F. (2004). Assessing Emotional Intelligence Competencies. En Geher, G. (Eds.), *The measurement of emotional intelligence* (pp.147-180). Hauppauge, NY, Nova Science Publishers.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27, 5-12.

Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and leadership competencies a behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15, 91-100.

Blanch, J., Gil, F., Antino, M., y Rodríguez Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 3, 170-176.

Brown, M. E., Treviño, L. K., y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Casado, J. (2000). *El directivo del siglo XXI*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Caza, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L., y Caza, B.B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53-70.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R., y Avey, J.B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 227-240.

Comisión Europea (2001). Libro verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, p. 366.

Dinha, J.E., Lord, R.G., Gardner, W. Meuser, J.D., Lidend, R.C. y Huc, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.

Fontrodona, J.; Guillén, M. y Rodríguez, A. (1998). *La ética que necesita la empresa*. Unión Editorial, Madrid.

Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2016). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 38-47.

Goleman, D., y Boyatzis, R. y McKee, A. (2002): *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza y Janés.

Greenleaf, R. K. 1970. *The servant as a leader*. Indianapolis. Greenleaf Center.

Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation, & Wolff, S. B. (2005). The emotional competence inventory (ECI) technical manual.

Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A. B., Saludin, M. N., Abdullah, M., y Yusuf, M. H. (2010). An empirical study

- of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Proceeding del 2º Knowledge Management. International Conference (KMICe)*, May 25-27, 2010, Primula Beach Hotel, Northern University of Malaysia (UUM), Malaysia
- ISO/TMB/WG/SR (2010). *Guía de responsabilidad social ISO 26000* (traducción oficial). International Organization for Standardization, Génova.
- Kanungo, R. N. y Mendoca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. California: Sage, Thousand Oaks.
- Khuntia, R. y Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of indian private and public sectors managers. *Journal of business ethics*, 49, 13-26.
- Lee, C., y Zemke, R. (1993). The search for spirit in the workplace. *Training*, 6(6), 2129.
- Leithwood, K. y Louis, K. S. (2011). *Linking leadership to student learning: empirical insights*. San Francisco: Jossey Bass.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: a positive development approach. En K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (Ed.). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco. Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., y Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Méndez Picazo, Ma. T. (2005). Ética y responsabilidad social corporativa. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, 823, 141-150.
- Moriano, J.A., Molero, F., y Lévy-Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 336-341.
- Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C. y Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235-250.
- Ruiz-Mora, I. y Castillo, A. (2013). La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis. En Islas, O. y Hernández, G. (coord.), *Investigando la comunicación en crisis*, México, Tecnológico de Monterrey. Razón y Palabra, 97-109.
- Ruiz Mora, I. (2015). La responsabilidad social y la gestión proactiva de riesgos: un binomio para prevenir la crisis. *El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos*. 111-126).
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Smith, C. (2005). Servant leadership: the leadership theory of Robert K. Greenleaf. *Leadership Quarterly*, (6), 1-17.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: its origins, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 57-64.
- Solomon, R. C. (2000). *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*. Oxford: University Press.
- Sonnenfeld, A. (2010). *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Ediciones Encuentro, S. A. y Nueva Revista.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: how Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons.
- Thomas, W.H., y Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100,948-965.
- Unda, S. (2013). Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo multidimensional y concéntrico de liderazgo ético (MO-MUCLE). Tesis Doctoral no Publicada. Universidad Autónoma de Madrid.
- Valsania, S. E. (2014). Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados. Tesis Doctoral Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Yammarino, F., Dionne, S., Schriesheim, C., y Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: a meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, vol. 19 no. 6, pp. 693-707.